

Universidade de Lisboa
Instituto de Geografia e Ordenamento do Território



A DIMENSÃO DO GÉNERO NA GESTÃO DE EVENTOS PROFISSIONAIS

Susana Filipa dos Santos Gonçalves

Orientadores: Prof. Doutor Jorge Manuel Rodrigues Umbelino

Prof. Doutor José Manuel Henriques Simões

Tese especialmente elaborada para a obtenção do grau de doutor no ramo de Turismo.

2020



A DIMENSÃO DO GÉNERO NA GESTÃO DE EVENTOS PROFISSIONAIS

Susana Filipa dos Santos Gonçalves

Orientadores Prof. Doutor Jorge Manuel Rodrigues Umbelino

Prof. Doutor José Manuel Henriques Simões

Tese especialmente elaborada para a obtenção do grau de doutor no ramo de Turismo.

Júri

Presidente: Doutor José Luís Gonçalves Moreira da Silva Zêzere, Professor Catedrático, Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa

Vogais

- Doutora Claudete Carla Oliveira Moreira, Professora Auxiliar
Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra
- Doutora Maria Noémi Nunes Vieira Marujo, Professora Auxiliar
Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora
- Doutora Ana Isabel da Silva Aço Renda, Professora Adjunta
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve
- Doutor Jorge Manuel Rodrigues Umbelino, Professor Coordenador Principal
Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, orientador
- Doutor Eduardo Manuel Dias Brito Henriques, Professor Associado
Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa
- Doutora Margarida Maria de Araújo Abreu Vilar de Queirós do Vale, Professora Associada
Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa

'It always seems impossible until it's done.'

Nelson Mandela

Dedico este trabalho
à memória da Professora Isabel Margarida André
e ao Professor Jorge Umbelino.

Agradecimentos

O trabalho que agora apresento é fruto da colaboração de muitas pessoas que, direta ou indiretamente, me ajudaram. Deixo aqui expresso o meu agradecimento às pessoas que, mesmo havendo a possibilidade de não terem essa consciência, contribuíram para que eu conseguisse fechar este processo.

Ao Prof. Jorge Umbelino nunca conseguirei encontrar ou inventar palavras para expressar o meu profundo agradecimento. Sinto-me totalmente privilegiada por ter tido a oportunidade de usufruir do tempo e sabedoria desta pessoa maravilhosa que, também, orientou os trabalhos. Como não haveria páginas suficientes para expor todas as dimensões do meu agradecimento, as quais eu própria ainda não consigo antever na sua totalidade, destaco o meu obrigada por me ter ajudado a encontrar e assumir uma Susana que eu teimava em não reconhecer que realmente existe. Sem o Prof. Jorge Umbelino esta Tese não existiria.

À Prof. Isabel Margarida André pela orientação, sobretudo num campo de análise que, em termos científicos, era totalmente novo para mim. Gostava muito que este trabalho pudesse fazer jus à exigência, honestidade e generosidade da partilha de uma professora que, sem dúvida, marcou o meu percurso.

Ao Prof. José Manuel Simões por me ter ‘acolhido’ a meio do caminho e ter acompanhado os trabalhos que já iam avançados. Obrigada pelo incentivo.

A todas as pessoas que colaboraram no trabalho de campo, as que me ‘abriram portas’ para chegar às pessoas certas, das quais destaco a Margarida Silva, e as que foram intervenientes diretos, pela sua disponibilidade e empenho, pelos contributos extra das conversas informais e pelo interesse sobre o tema.

À ESHTe, instituição em que tenho o privilégio de ser professora, por me dar a liberdade necessária para ir atrás de interesses científicos e pedagógicos, e por me disponibilizar meios físicos e materiais para realizar parte da Tese.

Às equipas das bibliotecas que mais me acolheram no decurso deste processo, a Biblioteca do Instituto de Ciências Sociais, o melhor espaço para se realizar uma Tese, no qual gostaria de ter passado muito mais tempo do que aquele que consegui passar; e a Biblioteca da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

Aos colegas de doutoramento pelos desafios, pela constante motivação, pela partilha de ideias e de fontes de informação, verdadeiros parceiros de alegrias e ‘apertos’. A muitos deles também a profunda amizade que se manteve.

Aos colegas e amigos da ESHTe que acompanharam de perto este processo, especialmente: à Elsa Gavinho, pelas preciosas dicas ao longo do processo, pela motivação e apoio, e pela constante partilha de informação, sobretudo em relação ao NVivo; à Lurdes Calisto e à Cláudia Viegas pela constante preocupação e incentivo, pela frutuosa troca de ideias e iluminação em alguns momentos, e pelo suporte ao nível da tecnologia, nomeadamente a possibilidade de fazer formação sobre o NVivo e a solução de pequenos grandes desafios ao nível informático, respetivamente; ao Francisco Silva pelo apoio e partilha de informação; ao Paulo Figueiredo, Mário Silva e ao Tiago Lopes pelo constante incentivo; à Cláudia Lopes pelas conversas, contactos e acesso a toda a sua experiência; ao Victor Afonso pela preocupação e partilha de bibliografia; à Dulce Sarroeira pela tradução do resumo para francês; e ao Nuno Ricardo Dias pelas frutuosas discussões, pela partilha de ideias, de bibliografia, de alegrias e conquistas,

mas também de dores e aflições de quem passa pelo mesmo processo em simultâneo. Por último, à Ana Gonçalves pelos conselhos, confidências e recomendações, pela revisão de alguns textos, pelo incentivo, pela amizade, por tudo. Não chegam estas palavras para expressar todo o meu agradecimento.

Aos 'meus' estudantes, sobretudo os mais interventivos, que ao longo dos anos me ajudaram a refletir e aprofundar o conhecimento sobre eventos, desafiando-me sobre novas perspetivas.

À Ana Pagliuso, pela tradução do resumo para espanhol e, sobretudo, pela partilha sobre o lado menos romântico de se realizar uma Tese de doutoramento e de formas mais eficazes de gerir a vida profissional, familiar e a prossecução dos trabalhos da Tese.

À Ana Melo pela ajuda no design do documento, pela troca de ideias e de bibliografia.

À Rita Chuva por algumas das transcrições.

A todos os Amigos que se disponibilizaram para ajudar na gestão familiar, dos quais destaco a Susana Pinto e o João Miguel, o André Melo e a Joana Melo, a Susana Sanches e o João Sanches, os quais, mesmo nem tendo noção da importância, contribuíram muito para a prossecução deste objetivo.

Por fim, à minha família, de coração e de sangue, um enorme obrigada, 'daqui até às estrelas e mais além'. Sem o suporte desta grande família não teria tido o tempo e a disponibilidade mental necessários.

À Lezita e ao Pedro, pela amizade, pela preocupação, por me espicaçarem, pela ajuda na gestão familiar e por me permitirem ter momentos de descontração, os quais também me ajudaram a conseguir manter o foco perante a exigência do desafio. Também à Conchinha e ao Afonso que me encheram o coração em vários momentos em que precisava de conforto.

À Teresa e ao Eduardo, a segunda família que tive a sorte de ganhar na vida. Obrigada por todo o apoio, motivação e disponibilidade total. Nunca hei de descobrir como agradecer-vos.

Ao meu irmão Carlos, que sempre acreditou que eu poderia chegar mais longe, mesmo não tendo ideia da distância do caminho.

À mãe Luísa e ao pai Zé. Pelos valores que me transmitiram e que me permitem ser o que sou hoje, pelo incondicional apoio e incentivo para ir mais além, pela constante disponibilidade. Por tudo, sempre.

Ao André. Pelo incentivo. Por acreditar mais que eu. Pelo amor. Pela paciência, sobretudo nos momentos mais críticos. Por tudo o que eu nem vislumbro, mas que foi fulcral neste processo.

Ao Gue e ao 'Mãozinho pelo tempo que este percurso nos tirou, mas também por toda a sabedoria que me transmitiram, e pela recorrente pergunta 'Já acabaste O Livro/A Tese?', a qual me incentivava a continuar. Por todo o mimo que me permitiu manter o equilíbrio para levar este projeto até ao fim. Pode parecer paradoxal, mas, sem vocês na minha vida, muito provavelmente, este projeto não se teria concretizado.

Notas prévias sobre escolhas na redação da Tese

1. Ortografia

Apesar de usarmos o Acordo Ortográfico em vigor atualmente, optámos por manter *ipsis verbis* as citações diretas, de forma a respeitar os originais.

2. Primeira pessoa do plural

Ao utilizar a primeira pessoa na redação pretendemos assumir a autoria do texto, tal como vem acontecendo no âmbito da investigação na área dos eventos (Holloway, Brown e Shipway, 2010) e do turismo (Tribe, 2008), indo também ao encontro do nosso posicionamento em termos de filosofia da investigação.

Por outro lado, a utilização do plural justifica-se pelo facto de que, para além da autora e candidata ao título de doutora, esta investigação não seria a mesma se não fosse o trabalho conjunto de uma equipa constituída pela orientanda e pela equipa de orientação (onde incluímos também a Prof. Doutora Isabel Margarida André, a qual não pôde acompanhar-nos até ao final do processo).

3. Masculino e feminino

Apesar de termos consciência da importância da língua na forma como se encara e se estereotipa o género, e de preferirmos que houvesse uma solução alternativa que integrasse possibilidades de sujeito neutro (para além do masculino e feminino), como encontramos, por exemplo, na língua sueca, optámos por usar no texto o que é mais comum (por exemplo, masculino para plural que inclui masculino e feminino, ou masculino singular quando há hipótese de termos sujeitos masculinos e/ou femininos). Embora não concordemos com a solução utilizada, as alternativas para tornar o discurso mais próximo da realidade tornariam o texto demasiado pesado, o discurso menos fluído, o que, por consequência, dificultaria a sua leitura. Quando utilizados em conjunto, conceitos como homem/mulher, feminino/masculino, masculinidades/feminilidades, a ordem com que estes são apresentados não é sempre a mesma, no sentido de não priorizar qualquer deles.

4. Estrangeirismos e uso de outras línguas

Um outro aspeto que merece referência nesta nota introdutória são os estrangeirismos utilizados, sobretudo quando relacionados com a área específica dos eventos, e alguns relacionados com o campo de análise do género. Tendo em conta que, no mercado estudado, a utilização destes estrangeirismos é prática comum, considerámos que seria preferível manter o que está mais próximo do real em vez de enveredar por uma perspetiva de aportuguesamento dos termos.

Foram também deixadas na sua versão original (sobretudo em inglês) as citações diretas, bem como quadros, figuras e respetivos títulos, quando considerámos que a tradução pudesse desvirtuar o seu significado.

Resumo

A presente investigação pretende compreender se o género é uma dimensão com implicações para a gestão de eventos profissionais. Tendo em conta: que a igualdade de género é identificada pela Organização das Nações Unidas como uma das metas para o desenvolvimento sustentável; o crescente peso que os eventos vêm tendo no contexto do turismo; e a lacuna existente na literatura acerca do género na perspetiva da gestão de eventos, esta Tese adita conhecimento aos estudos cruzados entre turismo, eventos e género.

Metodologicamente assente no interpretativismo, a abordagem é marcadamente indutiva, embora sejam analisados determinados temas de forma dedutiva, apoiados pela revisão da literatura. Cingindo-se aos eventos profissionais, o trabalho empírico inclui: entrevistas a CEO de empresas que prestam serviços de eventos profissionais, pessoas que gerem estes eventos e clientes que comprem o serviço; grupo focal com *staff* de produção; e observação direta.

Os resultados apontam para a existência de várias dimensões nas quais o género tem influência na gestão de eventos. Destacam-se as representações de género que se produzem e vão reproduzindo, não só em relação à profissão de quem gere eventos profissionais, mas também de outras funções muito presentes neste tipo de eventos, nomeadamente acolhimento, audiovisuais, comidas e bebidas, decoração e entretenimento.

No recrutamento e seleção para funções de gestão de eventos e *staff* de produção os resultados apontam para decisões que são influenciadas pelas representações de género associadas a masculinidades e feminilidades, numa procura de equilíbrio ou similitudes, embora em alguns casos as competências, experiência ou recomendações sejam mais relevantes. No decorrer do ciclo de vida dos eventos, sobretudo no planeamento e produção, analisa-se como se manifesta o género quer em termos de representações, quer em termos de interação entre os diferentes *stakeholders*, abordando-se também questões de liderança e aspetos presentes na linguagem verbal, não verbal e simbólica utilizadas neste contexto. Estas práticas são confrontadas com as políticas de género das várias empresas que compõem o universo de análise da investigação.

Observa-se, ainda, uma tendência para representações coerentes de género entre os vários intervenientes nos eventos profissionais, embora seja relevante dar-se atenção à complexidade e diversidade dos discursos, bem como às incongruências que remetem para um discurso politicamente correto em termos macro, embora revelem grandes diferenças quando analisadas situações concretas.

Palavras chave: eventos profissionais; gestão de eventos; gestão de recursos humanos; género

Title of the Thesis: **The gender dimension in managing professional events**

Abstract

This research aims to understand if gender is a dimension that has implications for managing professional events. Bearing in mind: that gender equality is identified by the United Nations as one of the sustainable development goals; the growing role of events in the tourism context; and the existing gap in literature regarding the field of analysis of the events' offer, this thesis adds knowledge to the intersection between tourism, events and gender studies.

Based on interpretivism, the methodological approach is markedly inductive, although we have analysed certain themes in a deductive way, supported by the literature review. Focusing on professional events, the empirical work includes interviews with CEO of companies that provide professional event services, event managers, and clients who buy the service; a focus group with production staff; and direct observation.

The results point to the existence of several dimensions that are influenced by gender in events' management. More than issues of equality, we highlight the gender representations that are produced and reproduced, not only in relation to the profession of those who manage professional events, but also in other functions very much present in this type of events, namely, hosting, audiovisuals, food and drinks, decoration and entertainment.

In the recruitment and selection for management and production staff functions and event management, the results clearly show that decision-making is influenced by gender representations associated with masculinities and femininities, in a search for balance or similarities, although skills, experience and recommendations are in some cases more relevant. Throughout the events' lifecycle, namely in planning and production, we analyse how gender manifests itself both in terms of representations and of the interaction among the different stakeholders, and also addressing matters of leadership and aspects present in verbal, non-verbal and symbolic language used in this context.

There is also a tendency towards coherent gender representations among the various actors in professional events, although it is relevant to draw attention to the complexity and diversity of the discourses within this scope as well as to the inconsistencies that lead to a politically correct discourse, in macro terms, but revealing great differences when analysing specific situations.

Keywords: corporate events; events' management; human resources management; gender

Título de la Tesis: **La dimensión de género en la gestión de eventos profesionales**

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo comprender si el género es una dimensión con implicaciones en la gestión de eventos profesionales. Teniendo en cuenta: que la igualdad de género es identificada por las Naciones Unidas como uno de los objetivos para el desarrollo sostenible; el creciente peso que los eventos vienen obteniendo en el contexto del turismo; y la laguna existente en la literatura sobre género en la perspectiva de la gestión de eventos, esta Tesis añade conocimiento a los estudios cruzados entre turismo, eventos y género.

Metodológicamente basado en el interpretativismo, el enfoque es marcadamente inductivo, aunque algunos temas se analizan deductivamente, apoyados en la revisión de la literatura. Abarcando eventos profesionales, el trabajo empírico incluye: entrevistas a CEO de compañías que prestan servicios de eventos profesionales, personas que administran estos eventos y clientes que adquieren el servicio; grupo focal con personal de producción; y observación directa.

Los resultados apuntan a la existencia de varias dimensiones en las que el género tiene influencia en la gestión de eventos. Quizás más que cuestiones de igualdad, destacamos las representaciones de género que se producen y reproducen, no solo en relación con la profesión de quienes gestionan eventos profesionales, sino también en otras funciones muy presentes en este tipo de eventos, a saber, azafatas, audiovisuales, comidas y bebidas, decoración y entretenimiento.

En el reclutamiento y selección para funciones de gestión de eventos y personal de producción, los resultados apuntan claramente a decisiones que están influenciadas por las representaciones de género asociadas con las masculinidades y las feminidades, en una búsqueda de equilibrio o similitudes, aunque, en algunos casos, habilidades, experiencia o las recomendaciones son más relevantes. Durante el ciclo de vida de los eventos, especialmente en la planificación y la producción, analizamos cómo se manifiesta el género, en términos de representaciones y en términos de interacción entre diferentes *stakeholders*, también abordando cuestiones de liderazgo y aspectos presentes en el lenguaje verbal, no verbal y simbólico utilizado en este contexto.

También existe una tendencia hacia representaciones coherentes de género entre los diversos actores en eventos profesionales, aunque es relevante prestar atención a la complejidad y diversidad de los discursos, así como a las inconsistencias que se refieren a un discurso políticamente correcto, en términos macro, pero revelando grandes diferencias al analizar situaciones concretas.

Palabras clave: eventos profesionales; gestión de eventos; gestión de recursos humanos; género

Titre de la Thèse : **La dimension du genre dans la gestion d'événements professionnels**

Résumé

Cette recherche vise à comprendre si le genre est une dimension avec des implications dans la gestion des événements professionnels. Gardant à l'esprit : que l'égalité des sexes est identifiée par les Nations Unies comme l'un des objectifs du développement durable ; le poids croissant que les événements ont eu dans le contexte du tourisme et l'écart dans la littérature sur le genre dans la perspective de la gestion d'événements, cette Thèse ajoute des connaissances aux études croisées entre le tourisme, les événements et le genre.

Méthodologiquement basée sur l'interprétativisme, l'approche est nettement inductive, bien que certains thèmes soient analysés de manière déductive, soutenus par la revue de la littérature. En restant dans le cadre des événements professionnels, le travail empirique comprend : des entretiens avec les PDG (CEO) des entreprises qui fournissent des services d'événements professionnels, les personnes qui gèrent ces événements et les clients qui achètent le service ; groupe de discussion avec le personnel de production ; et observation directe.

Les résultats indiquent l'existence de plusieurs dimensions dans lesquelles le genre a une influence sur la gestion des événements. Peut-être plus que des questions d'égalité, nous soulignons les représentations de genre qui sont produites et reproduites, non seulement par rapport à la profession de ceux qui gèrent des événements professionnels, mais aussi dans d'autres fonctions très présentes dans ce type d'événements, à savoir, l'accueil, l'audiovisuel, l'alimentation et boissons ; la décoration et le divertissement.

Dans le recrutement et sélection pour les fonctions de gestion d'événements et staff, les résultats indiquent clairement des décisions qui sont influencées par les représentations de genre associées aux masculinités et aux féminités, dans une recherche d'équilibre ou de similitudes, bien que, dans certains cas, les compétences, l'expérience ou les recommandations soient plus pertinentes. Au cours du cycle de vie des événements, en particulier dans la planification et la production, nous analysons comment le genre se manifeste, en termes de représentations et en termes d'interaction entre les différents *stakeholders*, en abordant également les questions de leadership et les aspects présents dans le langage verbal, non verbal et symbolique utilisé dans ce contexte.

En outre, on constate également une tendance à des représentations cohérentes du genre entre les différents acteurs des événements professionnels, bien qu'il soit pertinent de prêter attention à la complexité et à la diversité des discours, ainsi qu'aux incongruités qui renvoient à un discours politiquement correct, en termes macro, mais révélant de grandes différences lors de l'analyse de situations concrètes.

Mots clés : événements professionnels ; gestion d'événements ; gestion des ressources humaines ; genre

Siglas, acrónimos e abreviaturas

ABES – *National Business Events Strategy for Australia*
ATL – Associação Turismo de Lisboa
B2C – *Business to Consumer*
CEO – *Chief Executive Officer*
CSR – *Corporate Social Responsibility*
CST – Conta Satélite do Turismo
DMC – *Destination Management Company*
EMBOK – *Event Management Body of Knowledge*
EROI – Event Return on Investment
LGBTI – Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais e Intersexuais
MAP – *Meetings Architecture Process*
MI – Meetings Industry
MICE – *Meetings, Incentives, Conferences (ou Conventions ou Congresses) and Exhibitions*
ONG – Organização Não Governamental
PETO – Planeamento Estratégico, Tático e Operacional
PEST – Política, Económica, Social e Tecnológica (análise)
ROI – *Return on Investment*
SMERF – Setor Social, Militar, Educacional, Religioso e Fraternal
STCRC – *Sustainable Tourism Cooperative Research Centre*
SWOT – *Strengths Weaknesses Oportunidades Threats* (análise)
TALC – *Tourism Area Life Cycle*
TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação
SMART – *Specific Measurable Attainable/Achievable Realistic Time specific* (objetivos)
UNWTO – *United Nations World Tourism Organisation*
WBS – *Work Breakdown Structures*

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

Agradecimentos	i
Notas prévias sobre escolhas na redação da Tese	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Resumen	ix
Resumé	xi
Siglas, acrónimos e abreviaturas	xiii
ÍNDICE DE CONTEÚDOS	xv
ÍNDICE DE FIGURAS	xix
ÍNDICE DE QUADROS	xxi
 Parte I	 1
CAPÍTULO I. Apresentação do trabalho de investigação	3
I.1 Enquadramento geral e motivações da escolha do tema	3
I.2 Problemática e justificação da investigação	4
I.3 <i>Rationale</i>	6
I. 3.1 Filosofia da investigação	8
I. 3.2 Abordagem e estratégia da investigação	15
I. 3.3 Desenho da investigação	24
I. 4 Síntese dos capítulos da tese	32
 CAPÍTULO II. Metodologia da parte teórica	 35
II. 1 Introdução	35
II. 2 Revisão da literatura	35
II. 3 Modelo conceptual	37
II. 4 Síntese	40
 CAPÍTULO III. Eventos profissionais	 41
III. 1 Introdução	41
III. 2 Eventos profissionais – conceitos e enquadramento no turismo	41
III. 2.1 Conceito de evento	41
III. 2.2 Tipologia de eventos	47
III. 2.3 Eventos profissionais	49
III. 2.4 Estrutura do mercado de eventos	56
III. 2.5 Os eventos no contexto do turismo	61
III. 2.6 Tendências futuras na área dos eventos	69
III. 3 Gestão de eventos profissionais	76
III. 3.1 Ciclo de vida dos eventos	77
III. 3.2 Métodos de gestão de eventos	86
III. 4 Gestão de recursos humanos em eventos	103
III. 5 Qualificações e competências de quem gere eventos	116
III. 6 Síntese	126
 CAPÍTULO IV. Género	 127
IV. 1 Introdução	127
IV. 2 Género – discussão de conceitos e enquadramento	127
IV. 3 Diferentes enquadramentos e perspetivas sobre género	131
IV. 3.1 Enquadramento individualista	132
IV. 3.2 Enquadramento interacional	134

IV. 3.2.1 Enquadramento interacional – social	134
IV. 3.2.1 Enquadramento interacional – institucional e organizacional	136
IV. 3.4 Género como variável robusta	137
IV. 3.5 Género como princípio organizacional	138
IV. 3.6 O género como significante flutuante	140
IV. 3.7 Perspetiva crítico-interpretativa	142
IV. 4 Masculinidades e feminilidades no contexto profissional	146
IV. 4.1 Estereótipos de género, masculinidades e feminilidades	146
IV. 4.2 Divisões no trabalho baseadas no género	150
IV. 4.3 Género e relações de poder	158
IV. 4.4 Género e comunicação	164
IV. 5 Género na gestão de eventos	168
IV. 6 Síntese	171
Parte II	173
CAPÍTULO V. Metodologia da parte prática	175
V. 1 Introdução	175
V. 2 Recolha de dados	175
V. 2.1 Opções de amostragem	175
V. 2.1.1 Universo de análise – intervenientes	177
V. 2.1.2. Universo de análise – território	183
V.2.2 Métodos	187
V. 2.2.1 Entrevista	189
V. 2.2.2 Grupo focal	204
V. 2.2.3 Observação	222
V. 3 Enquadramento sobre a análise de dados	235
V. 4 Síntese	236
CAPÍTULO VI. Apresentação dos resultados e análise de dados	237
VI. 1 Introdução	237
VI. 2 Caracterização do contexto da gestão de eventos profissionais	237
VI. 3 Recrutamento e seleção	243
VI. 3.1 Para funções de gestão de eventos profissionais	244
VI. 3.1.1 Competências e experiência	246
VI. 3.1.2 Recomendação e experiências profissionais em comum	248
VI. 3.1.3 Similitudes	250
VI. 3.1.4 Equilíbrio	251
VI. 3.1.5 Masculinidades e feminilidades nas representações da profissão	253
VI. 3.2 Para <i>staff</i> de produção	261
VI. 3.2.1 Processo e relacionamento com a empresa que gere o evento	261
VI. 3.2.2 Recomendação e repetição de <i>staff</i> - desafios para se entrar no mercado	262
VI. 3.2.3 Competências ou atributos?	263
VI. 4 Implicações do género na gestão de eventos profissionais	289
VI. 4.1 Ao planear	290
VI. 4.2 Ao produzir	293
VI. 4.3 Ao liderar	298
VI. 5 Comunicação	302
VI. 5.1 Linguagem verbal	302
VI. 5.2 Linguagem não verbal	304
VI. 5.3 Linguagem simbólica	306

VI. 6 Políticas e práticas de género no contexto dos eventos profissionais	311
VI. 7 Incongruências e destaques no discurso	313
VI. 8 Síntese	320
CAPÍTULO VII. Considerações finais	321
VII. 1 Introdução	321
VII. 2 Conclusões	321
VII. 2.1 Sobre os objetivos da investigação	321
VII. 2.2 Reflexões em torno da metodologia	326
VII. 2.3 Contributos para o conhecimento sobre o objeto de estudo na sua relação com o campo de análise	328
VII. 3 Limitações	330
VII. 3.1 Limitações metodológicas	330
VII. 3.2 Limitações relativas ao conteúdo	332
VII. 4 Contribuições da investigação para o mercado	333
VII. 5 Perspetivas para investigação futura	334
VII. 6 Síntese	335
FONTES DE INFORMAÇÃO	337
APÊNDICES	363
ANEXOS	391

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – <i>The Honeycomb of Research Methodology</i>	8
Figura 2 – Objeto de problematização e campo de análise	25
Figura 3 – Desenho da investigação.....	29
Figura 4 – <i>The literature review process</i>	36
Figura 5 – Modelo conceptual da Tese	39
Figura 6 – <i>Typology of planned events and venues: An event-tourism perspective</i>	47
Figura 7 – <i>Business Travel Sectors</i>	51
Figura 8 – Empresas que prestam serviços de organização eventos	57
Figura 9 – Fornecedores / parceiros de produtos e serviços para eventos	59
Figura 10 – Associações na área eventos	60
Figura 11 – <i>Event studies, event management and event tourism</i>	62
Figura 12 – <i>Touris Attractions</i>	63
Figura 13 – <i>Events network and community portfolio capacity</i>	66
Figura 14 – <i>Benefits of Business Events</i>	69
Figura 15 – <i>Traditional event life cycle and the destination</i>	77
Figura 16 – <i>The event life cycle</i>	78
Figura 17 – Ciclo de vida de eventos de anfitrião único	78
Figura 18 – Tarefas a realizar no dia D por quem gere evento.....	85
Figura 19 – Planeamento estratégico, tático e operacional aplicado aos eventos.....	88
Figura 20 – <i>The characteristics of events and projects</i>	91

Figura 21 – <i>The phase-oriented approach</i>	91
Figura 22 – <i>Event Project cycle</i>	92
Figura 23 – <i>Event-E-reference model framework for event management</i>	94
Figura 24 – <i>Reference process model for the event strategy</i>	95
Figura 25 – <i>The ROI Process Model</i>	97
Figura 26 – <i>Linking needs and evaluation</i>	97
Figura 27 – <i>The event design ladder</i>	99
Figura 28 – <i>Fases de preenchimento do #eventcanvas</i>	101
Figura 29 – <i>Meetings Architecture Process</i>	102
Figura 30 – <i>Event staff types</i>	105
Figura 31 – <i>Exemplos de WBS de uma cerimónia de prémios</i>	108
Figura 32 – <i>Strategic plan for human resource management</i>	115
Figura 33 – <i>The EMBOK framework</i>	119
Figura 34 – <i>Processo de definição do universo de análise</i>	178
Figura 35 – <i>Área Metropolitana de Lisboa (AML) - Concelhos</i>	184
Figura 36 – <i>Grau de revelação e intervenção da investigadora no âmbito da Observação</i> .	225
Figura 37 – <i>Constituição do universo de análise das entrevistas E1 e E2 em relação ao tipo de empresas que organizam eventos</i>	239
Figura 38 – <i>Constituição do universo de análise das entrevistas E3 em relação aos departamentos a que pertencem no seio das suas empresas</i>	241

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Principais características das estratégias quantitativa e qualitativa.....	18
Quadro 2 – Filosofia, abordagem e estratégia da investigação	24
Quadro 3 – Objetivos gerais e específicos da investigação.....	28
Quadro 4 – Abordagens ao conceito de evento.....	42
Quadro 5 – Tipologia de eventos.....	48
Quadro 6 – <i>Recommended meetings industry definitions and rationale for definitions</i>	52
Quadro 7 – Objetivos dos eventos profissionais.....	55
Quadro 8 – <i>Typical Employers</i>	60
Quadro 9 – Papel dos eventos no contexto do turismo	63
Quadro 10 – Características do turismo de negócios	68
Quadro 11 – Tendências de consumo que afetaram os eventos.....	70
Quadro 12 – Informação pertinente a recolher no âmbito da análise-diagnóstico	80
Quadro 13 – Áreas funcionais mais comuns no âmbito dos eventos profissionais.....	84
Quadro 14 – <i>Typical Job Titles</i>	109
Quadro 15 – <i>Event tourism career paths</i>	109
Quadro 16 – Funções das pessoas que gerem eventos.....	110
Quadro 17 – Competências necessárias a quem gere eventos	120
Quadro 18 – Enquadramentos e perspetivas sobre o género	131
Quadro 19 – Características das masculinidades e feminilidades num contexto organizacional	149
Quadro 20 – Metáforas utilizadas para desafios enfrentados pelas mulheres no contexto profissional.....	160

Quadro 21 – Exemplos de utilização do género na língua portuguesa	167
Quadro 22 – Investigação científica sobre eventos em que o género é abordado	169
Quadro 23 – Estratégias de amostragem aplicadas na investigação	182
Quadro 24 – Gasto médio diário individual (sem transporte) – Região de Lisboa	185
Quadro 25 – <i>Ranking</i> de países e cidades onde se realizam congressos associativos	186
Quadro 26 – <i>Ranking</i> de destinos para reuniões na Europa 2018	186
Quadro 27 – Universo de análise das entrevistas semiestruturadas	196
Quadro 28 – Número de participantes a integrar num grupo focal	208

Parte I

Capítulo I. Apresentação do trabalho de investigação

Capítulo II. Metodologia da parte teórica

Capítulo III. Eventos profissionais

Capítulo IV. Género

CAPÍTULO I. Apresentação do trabalho de investigação

I.1 Enquadramento geral e motivações da escolha do tema

Nas últimas seis décadas o turismo mostrou um contínuo crescimento e diversificação, sendo por isso um dos setores económicos em maior crescimento (UNWTO, 2011b). Em termos de longa tendência prevê-se que o número de chegadas internacionais no mundo vá aumentar 3,3% ao ano de 2010 até 2030 (UNWTO, 2011a), aspeto que reflete e reforçará também a crescente globalização que marca as sociedades atuais (Hjalager, 2007).

Este mundo global, incerto e dinâmico (Tribe, 2010) é fortemente marcado por uma competitividade entre organizações e destinos (Getz, 2005; Buhalis e Costa, 2006; Simões, 2012) despoletando uma diversificação da oferta turística, em grande parte influenciada pelas mutações que a procura turística impõe, quer pela evolução das perceções e práticas de lazer, quer pelas transformações nas organizações e obrigações profissionais (Buhalis e Costa, 2006). Do lado dos eventos, esta competitividade também se faz sentir, revelando-se um crescente interesse por eventos, sobretudo os mega eventos, com impacto à escala mundial, em grande parte pela evolução tecnológica que permite mais rápidas e baratas deslocações entre pontos geográficos distantes ou a transmissão televisiva e *on-line* (Backman, 2018).

Neste contexto, os eventos têm desempenhado um papel importante no reforço da atratividade (Getz, 2016), sendo que, enquanto ferramenta estratégica para as empresas e para o turismo (Crowther, 2010), podem ter um impacto positivo em termos económicos, no incentivo ao investimento privado e receitas através dos impostos, na redução da sazonalidade, captação de turistas e aumento da procura, na criação de empregos e na própria dinâmica das cidades. É ainda de salientar a importância que os eventos podem ter em termos de projeção da imagem de um destino, nos processos criativos e de inovação dos destinos e na sua regeneração urbana (Henriques, 2003; Getz, 2005, 2008; Coutinho e Coutinho, 2007; Medeiros, 2007; Richards e Palmer, 2010; Bowdin *et al.*, 2011; Simões, 2012; Smith, 2012; Canton, 2013).

Deste modo, é compreensível que os vários documentos estratégicos para o desenvolvimento do turismo, ao nível nacional, tenham a referência aos eventos, não tratados enquanto produto turístico mas como ferramenta para alcançar os objetivos definidos (Turismo de Portugal, 2013, 2014; Presidência do Conselho de Ministros, 2017). Os eventos são, assim, apresentados como instrumentos de comunicação e de notoriedade, sobretudo ao nível internacional; mas também entendidos como animação turística, isto é, como complemento da oferta que ajuda

a fortalecer a atratividade do destino (Cunha, 2007; Simões, 2012); e ainda como atração turística (Cunha, 2007), pretendendo captar turistas e visitantes.

Tendo em conta a importância que estes fenómenos têm tido, o que, por si só, é um fator motivacional da escolha do tema, os eventos e a sua relação com o turismo têm despoletado a criação de formação ao nível superior e consequente desenvolvimento de investigação na área (Getz, 2005; Getz e Page, 2016b), o que se enquadra na atividade profissional da investigadora, levando a um interesse de aprofundamento de temas que lhe são úteis em termos profissionais (Fox *et al.*, 2014). Neste âmbito, o *design*, planeamento e produção de eventos são os que mais enquadram as preferências pessoais, pela experiência profissional adquirida quer no terreno, enquanto organizadora ou consultora de eventos, quer como docente em áreas afetas. Transcender encontros rotineiros e transformá-los em momentos únicos e especiais é um desafio que implica a atenção a inúmeros detalhes, sobretudo quando se trata de ambientes profissionais em que os valores e comportamentos que enquadram a postura de quem participa se distinguem dos espaços/vivências pessoais e de lazer (Getz, 2005; Mallen e Adams, 2008; Bowdin *et al.*, 2011).

Por outro lado, tendo em mente as diferenças que se refletem no contexto profissional decorrentes dos estereótipos de género (no domínio cultural/simbólico), das desigualdades e diferenças de âmbito social (no domínio das relações de poder) e económico (em relação às condições de emprego e de empreendedorismo), surgiu o interesse em compreender se quem trabalha na área dos eventos profissionais e quem nela de algum modo participa tem a perceção de existirem diferenças em termos de planeamento e gestão, motivados por esta circunstância. Este interesse em grande parte foi despoletado pelo pressuposto de que na organização de eventos existe uma forte componente de mulheres em cargos de gestão, mas também algumas funções que claramente são associadas só a homens ou só a mulheres. No entanto, acreditamos que esta curiosidade e este gosto pessoal têm um sentido social, o que transforma o seu conhecimento numa função com interesse e utilidade prática.

1.2 Problemática e justificação da investigação

Será que a capacidade de planear e implementar é influenciada pelo género? Como é que os estereótipos de género podem influenciar as tarefas que são atribuídas aos recursos humanos das empresas que prestam serviços em eventos profissionais? Porque é que, em planeamento de eventos, muitas vezes as mulheres têm cargos mais flexíveis e versáteis, obrigando-as a fazer uma variedade maior de funções em simultâneo, normalmente ligadas à parte criativa, atenção a pequenos detalhes em termos de decoração, brindes/presentes, comunicação personalizada, relações públicas/comunicação direta, enquanto os homens estão associados a

questões mais técnicas, como resolução de problemas infraestruturais de implementação do evento, tendo normalmente funções mais ligadas a aspetos técnicos e com mais exigência física (por exemplo: técnicos de som, luz, audiovisuais - novas tecnologias, ou no geral, montagens e desmontagens)? Ou será esta uma representação marcadamente influenciada pelos discursos sobre o género que 'arrumam' a sociedade em homens e mulheres na dicotomia social determinada por uma dicotomia biológica? E do lado de quem compra o serviço, será que para os clientes há preferência em relação ao género da pessoa que vai gerir o evento? Quais serão as razões que levam a essa preferência?

O propósito é, então, analisar sistematicamente as perceções e convicções das diferentes pessoas envolvidas no processo de gestão de eventos profissionais para que se possam identificar eventuais padrões e descrever variações que caracterizam o fenómeno (Ziakas e Boukas, 2014), sendo que a construção social das masculinidades e feminilidades pode ser uma abordagem produtiva para se compreender os contextos profissionais (Alvesson e Billing, 2009). Assim, mais do que tentar reproduzir uma suposta realidade dicotómica entre perfis masculinos e femininos de quem gere eventos, pretende-se com a presente investigação aferir se as representações de género, muitas vezes consolidadas enquanto estereótipos, influenciam a forma como se planeiam e gerem os eventos profissionais, estereótipos estes que listam qualidades, atitudes e comportamentos próprios de homens ou mulheres (Rocha, 2008a). No entanto, pretende-se ir um pouco mais além, isto é, discutir de que forma estas construções se vão produzindo e reproduzindo e assim, influenciam as políticas de gestão de recursos humanos, sobretudo no que diz respeito ao recrutamento e seleção e às tarefas atribuídas, já que o género molda as identidades e comportamentos dos indivíduos, mas também as interações sociais, incluindo no contexto profissional (Wharton, 2005).

Sabendo-se que no âmbito do turismo estas diferenças de género se fazem sentir a vários níveis, nomeadamente ao nível de funções e tarefas a realizar nesse âmbito, acesso a cargos de topo ou remuneração (Sinclair, 2005; Costa, Carvalho e Breda, 2011; Costa et al., 2012; Baum, 2013), consideramos que a área dos eventos profissionais deve ser alvo de estudo, dado o seu enquadramento específico. A organização de eventos profissionais apresenta características muito próprias, por exemplo ao nível do contexto empresarial e institucional, da organização do próprio negócio (recorrendo-se maioritariamente à contratação de serviços em *outsourcing*) (Wagen e White, 2015) ou até do trabalho de projeto (tendo em conta que o tempo de vida de cada evento é muito curto) (Pielichaty et al., 2017).

No caso específico dos eventos profissionais no contexto do turismo, embora a investigação tenha evoluído muito nos últimos anos (Getz e Page, 2016b; Park e Park, 2017), são muito poucos os estudos em que o campo de análise seja o género, sendo que não conhecemos

algum que se refira especificamente a Portugal, mostrando, assim, o pioneirismo da presente investigação.

Na perspetiva de Getz e Page (2016), a abordagem aos eventos no contexto do turismo pode ser feita pela perspetiva dos destinos ou pela perspetiva centrada nos eventos. Nesta investigação, claramente colocamo-nos na segunda perspetiva, a qual, em muitos casos, não tem uma consciência concreta das relações que se estabelecem no domínio do turismo no decorrer da sua atividade, embora os autores considerem que é inevitável estudar estas duas indústrias na sua interligação (Getz e Page, 2016b).

Numa outra perspetiva, dado que a pertinência da investigação pode ser identificada pela importância e interesse para a comunidade científica mas também para o público a quem se destina (Estrela, Soares e Leitão, 2008) pretende-se também apresentar informação útil para quem gere eventos profissionais, no sentido de trazer à discussão a reflexão sobre um tema tão atual. Assim, se no âmbito geral do turismo, já há décadas que se reconhece esta dupla importância do campo de análise do género (Sinclair, 2005), consideramos que a presente Tese será mais um importante contributo quer em termos académicos, quer em termos de prática profissional. Por outro lado, a procura tem demonstrado a necessidade de profissionais melhor preparados, o que poderá vir a ser relevante também incluir estas temáticas em termos da formação na área dos eventos, com base em estudos científicos sólidos (Backman, 2018).

Tendo em conta o escasso, ou mesmo nulo, conhecimento sobre o género no contexto da gestão de eventos profissionais, o mais adequado é o desenvolvimento de uma investigação exploratória e descritiva, a qual permitirá mapear padrões de comportamento ou variações numa área em que não conhecemos estudos prévios (Veal, 2018).

1.3 *Rationale*

Para enquadrar o processo de investigação, é também importante que se conheça atempadamente o *rationale* em que se baseia o trabalho. Neste caso, um dos primeiros pontos a trabalhar foi a necessidade de se iniciar um processo de rutura em relação ao conhecimento prévio que tínhamos sobre o tema, fruto da experiência profissional, tanto no exercício de funções em eventos, como enquanto docente destas matérias.

Deste modo, uma reflexão aprofundada baseada na revisão bibliográfica exploratória foi o primeiro passo para o necessário distanciamento da ilusão da familiaridade do social (Silva, 2014), a par de entrevistas exploratórias que foram realizadas a pessoas que trabalham diretamente com eventos profissionais.

A propósito deste aspeto, convém salientar que a organização do processo de investigação, em termos de tempo, tal como apresentado por vários autores (Azevedo e Azevedo, 2000; Jackson, 2000; Gil, 2008; Quivy e Campenhoudt, 2008; Saunders, Lewis e Thornhill, 2009; Durbarry, 2018c; Veal, 2018) não foi por nós realizada de forma linear. Apesar de ter sido nossa intenção seguir os passos que em termos teóricos são recorrentemente apresentados como sequenciais, na prática, a estrutura que apresentamos neste capítulo não foi cumprida em termos cronológicos, como, de resto Wilson (2014) admite que possa acontecer. O processo acabou por se revelar com avanços e pausas, revisitação e ajuste em determinados tópicos, e, muitas vezes, cumprindo várias etapas em simultâneo (Veal, 2018). Por exemplo, a redação da revisão bibliográfica realizou-se já depois de alguns dados terem sido recolhidos no trabalho de campo, o que nos ajudou a determinar o foco preciso da investigação, depois de se terem levantado algumas questões que começaram a clarificar padrões, e da identificação de temas relevantes, tal como Marshall e Rossman (2011) indicam.

Umas das características que esta escolha trouxe foi a obrigatoriedade de voltar recorrentemente à bibliografia previamente lida e trabalhada, para que fosse possível organizar e redigir um texto coerente, assente em pressupostos teóricos bem definidos.

No entanto, outras mais-valias marcaram este percurso. Por um lado, houve a possibilidade de uma reflexão mais aprofundada sobre os conceitos e diferentes abordagens ao tema, permitindo um amadurecer das ideias, após a recolha de dados no terreno que, de outra forma, não teria sido possível. Por outro lado, o facto de durante o trabalho de campo terem surgido questões que, à partida, não esperávamos, permitiu a introdução e o aprofundamento de temas e conceitos que foram mais tarde trabalhados em termos de revisão bibliográfica. Este percurso teve, ainda, um efeito muito positivo em termos de motivação, tendo em conta que, sobretudo na primeira fase de realização de entrevistas semiestruturadas e da observação direta, a receptividade foi muito grande.

Assim, apresentamos neste ponto as principais questões que, a nosso ver, enquadram a metodologia utilizada, bem como as necessárias adaptações que tiveram de ser feitas ao longo do percurso.

Para orientar a organização do texto, baseámo-nos na 'colmeia da metodologia de investigação' definida por Wilson (2014, p. 8), apresentada na Figura 1, na página seguinte, adaptada à investigação levada a cabo. Serão apresentados neste capítulo os pontos 1 a 4, sendo que os pontos 5 e 6 serão tratados no capítulo V.

Figura 1 – The Honeycomb of Research Methodology
(Wilson, 2014, p. 8)



Apesar da evolução que o *rationale* foi sofrendo (quer pelos contributos das leituras efetuadas, quer pelos dados recolhidos no âmbito do trabalho de campo), o facto é que desde muito cedo houve uma preocupação em preparar e estruturar a análise e conclusões, tendo mesmo começado a ser esboçada essa estrutura desde o primeiro projeto e proposta de investigação, tal como Bazeley (2013) propõe.

Assim, nos pontos I. 3.1 e I. 3.2 abordaremos a filosofia, abordagem e estratégia da investigação, seguidas, no ponto I. 3.3, do desenho da investigação. Neste âmbito, trataremos de identificar a questão de investigação, o objeto de problematização enquadrado no contexto que o envolve, bem como o campo de análise. Apresentaremos, também, a relação entre os objetivos (gerais e específicos) e os métodos escolhidos para a recolha de dados.

I. 3.1 Filosofia da investigação

A apresentação de uma investigação é sempre balizada por pilares filosóficos (Finn, Elliot-White e Walton, 2000) que sustentam a estratégia e os métodos escolhidos (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009) como:

(1) A **ontologia**, ou seja, o entendimento sobre como o mundo funciona, no que o faz como ele é, por outras palavras, qual é a natureza do 'conhecível' ou qual é a natureza da 'realidade' (Ayikoru, 2009);

(2) A **epistemologia**, isto é, a forma como enquanto seres humanos podemos compreender e aprender sobre o mundo e sobretudo sobre o mundo das pessoas (Bazeley, 2013) ou, por outras palavras, qual o entendimento que temos sobre como existimos enquanto seres

conhecedores, como nos envolvemos ativamente no mundo e como refletimos sobre a nossa experiência no mundo (Shaw, Dixon e Jones III, 2010); e

(3) A **axiologia**, ou seja, a natureza dos valores e o papel que a percepção de quem investiga tem na investigação (Wilson, 2014).

Mais do que deixar implícito o posicionamento que temos sobre estas questões, pretendemos apresentar, de forma breve, o que ajudou a estabelecer as fronteiras da investigação, acabando por influenciar as opções em relação ao tema e ao campo de análise, os métodos escolhidos (Holdaway, 2000), bem como a sua aplicação, e a própria análise dos resultados. Desta forma, apresentamos a nossa reflexão sobre estas escolhas, defendendo-as, em alguns casos, em relação a alternativas que poderíamos ter adotado (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009).

No que diz respeito à **ontologia**, entendemos que a realidade existe a partir de uma multiplicidade de construções mentais intangíveis, dependendo, por isso, da forma como individualmente e em sociedade essas percepções são construídas (Lincoln e Guba, 1998). Neste sentido, assumimos uma visão subjetivista da realidade, em que as percepções e ações dos atores sociais criam os fenómenos sociais (Wilson, 2014), sendo, portanto, muito imprevisível devido ao carácter 'acidental' das interações individuais e da forma complexa e contingente como os sujeitos estão incorporados em diferentes sociedades e culturas, que também acabam por produzir grandes variações em termos de ações e percepções (Shaw, Dixon e Jones III, 2010). Ou seja, as pessoas podem ter diferentes percepções sobre a mesma experiência, associando-lhes, por isso, diferentes significados (Ziakas e Boukas, 2014).

Deste modo, o acesso aos dados no trabalho empírico tem necessariamente de incluir métodos que possibilitem chegar às percepções individuais, nomeadamente, e neste caso, entrevistas semiestruturadas e grupo focal, para que se possa depois analisar se estas são convergentes, ou não, ou se sobre determinadas categorias há percepções mais ou menos comuns e porquê. Para além de identificar padrões ou constatar factos, compreender o porquê é um aspeto fundamental para que se aprofundem as razões e o sentido que tais representações veiculam (Fernandes, 1996).

Por conseguinte, em relação à **epistemologia** colocamo-nos num paradigma construtivista. A natureza da relação entre quem produz conhecimento e o que é conhecível (Ayikoru, 2009) assenta na teoria de que a realidade é socialmente construída e interpretada e por isso só pode ser conhecida a partir das percepções que os atores sociais podem dar sobre essa realidade (Blaikie, 2004). A estas percepções são atribuídos significados que constituem construções pessoais e sociais, e que no contexto dos eventos incluem todas as experiências,

sentimentos e pensamentos bem como o subsequente sentido de relevância que as pessoas ganham pela sua participação no fenómeno (Ziakas e Boukas, 2014). Assim, o significado nos eventos é uma manifestação complexa de forças de interação que moldam uma tapeçaria polissémica de entendimentos e percepções, a qual inclui dimensões pessoais, existenciais, ontológicas e socioculturais que caracterizam a expressão simbólica do(s) significado(s) e os processos da sua construção (Ziakas e Boukas, 2014). Por outro lado, no que diz respeito ao género, é também numa perspetiva individualista, da vivência da sua identidade, mas também na dinâmica com a sociedade, que é possível compreender esta dimensão que permite organizar a vida social (Wharton, 2005; Alvesson e Billing, 2009).

Importa-nos, então, conhecer o sentido dessas percepções, ou seja, quais as suas estruturas de referência, e como as experiências vividas fazem sentido naquela que entendem como a sua realidade (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009). Deste modo, quem investiga torna-se construtivista porque acaba por impor alguma ordem à existência aparentemente caótica (Fernandes, 1996).

Consideramos, assim, que a escolha de um estudo descritivo seja o mais adequado à investigação desenvolvida, no sentido em que procura especificar as propriedades do fenómeno (Gil, 2008; Vilelas, 2009), avaliando, neste caso, diversos aspetos e dimensões da gestão de eventos profissionais, mas sobretudo a dimensão do género.

Deste modo, em vez da análise objetiva de regularidades integradas num sistema organizado por leis gerais que regem os fenómenos, que apresenta hipóteses prévias, usa técnicas de verificação sistemática e procura explicações causais dos fenómenos, no sentido de confirmar generalizações preexistentes (paradigma positivista) (Fernandes, 1996; Finn, Elliot-White e Walton, 2000; Ayikoru, 2009; Wilson, 2014), o mais importante será “a análise dos processos sociais onde se encontra a lógica social dos fenómenos, o que só poderá ser realizado a partir do centramento das análises das racionalidades dos sujeitos” (Guerra, 2006, p. 15).

Desta forma, não é nossa intenção chegar a uma generalização dos resultados pela forma como encaramos o mundo e o seu conhecimento, sobretudo pelo facto de estarmos a trabalhar a dimensão do género tão influenciada pelo contexto cultural local e as experiências de vida de cada um (Wharton, 2005; Alvesson e Billing, 2009), embora seja importante ter em conta que, ao mesmo tempo,

“[n]ão estamos perante indivíduos isolados pelo individualismo metodológico, mas perante actores que agem tendo em conta a percepção dos outros e balizados por constrangimentos sociais que definem intencionalidades complexas e interactivas. Assim, o ponto de partida associa a análise da racionalidade dos actores à atenção aos modelos

de interação entre os sujeitos e os sistemas sociais, no contexto de um “sistema de ação” socialmente construído onde os contextos transcendem as situações imediatas” (Guerra, 2006, p. 9).

Quanto à **axiologia**, e na linha do posicionamento ontológico e epistemológico, assumimos que esta investigação é muito marcada por quem a desenvolveu, na medida em que a investigadora, no seu perfil, contexto e histórico pessoal teve peso nas escolhas efetuadas, mas também porque foi o primeiro instrumento para a recolha e análise dos dados (Sardan, 2008; Marshall e Rossman, 2011; Veal, 2018).

Frequentemente identificada como *bias*, não encontramos para a expressão uma tradução para a língua portuguesa que enquadre todas as suas dimensões, pelo que será utilizada enquanto uma preferência ou inclinação que inibe um julgamento imparcial, o que pode levar a uma direção oblíqua e, por isso, uma visão enviesada ou até baseada em preconceitos e, por isso, tendenciosa. Este tipo de enviesamento pode ser influenciado pela cultura em que quem investiga se insere, por questões de género, experiência profissional ou gostos pessoais. Assim sendo, é importante compreender como os seres humanos que investigam são socializados e como se reflete essa socialização nas formas de estruturar e colocar rótulos no contexto empírico que vai ser explorado (Funder, 2005). De acordo com Queirós (2019, p. 1), “se atendermos aos enviesamentos políticos e valores socioculturais, obtemos um conhecimento mais correto, mais preciso do que aquele que se pretende universal”. Ou seja, deve assumir-se que quem investiga entra no terreno com mente aberta mas não vazia (Fetterman 1998 cit. por Funder, 2005).

Se esta é uma questão que se coloca frequentemente em relação à investigação qualitativa, dada a maior dependência e envolvimento de quem investiga na aplicação dos métodos, não menos importante é para a investigação quantitativa. Se não, veja-se: desde o desenho da investigação as escolhas também são influenciadas pela *bias*. A forma como encaramos o tema a tratar, as perspetivas de abordagem e a própria questão de investigação, mesmo que assentes no processo de rutura com o senso comum, são sempre influenciadas por quem comanda a investigação. Mais adiante, a forma como se questiona o objeto de estudo, seja através de um questionário que nos leva a resultados mais quantitativos, ou através de perguntas mais abertas realizadas diretamente por quem investiga, podem enviesar as respostas que são dadas (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009).

Deste modo, ter a clara consciência de que qualquer investigação é influenciada pela pessoa que a conduz é o primeiro passo para se evitar que este enviesamento possa comprometer os resultados, sendo que o reconhecimento destas influências é importante para a validade e confiabilidade dos resultados.

Importa, pois, referir alguns dos aspetos que consideramos terem tido mais influência nas escolhas que fomos fazendo ao longo do processo, sendo que, para além das questões mais pessoais, apresentamos outras perspetivas que consideramos relevantes para o processo:

Pessoal / Bias – Como mulher caucasiana, de 42 anos, agnóstica, mãe de dois filhos, classe média, docente do ensino superior politécnico, que faz parte da população ativa desde os dezasseis anos, tendo passado por diversas experiências profissionais que lhe permitiram contactar com pessoas muito diferentes, vários são os aspetos que podem ter influenciado a forma como a investigação foi estruturada, tanto pelas crenças e valores que podem estar associadas a estas características, como também pelas implicações que estas podem ter tido nas relações interpessoais que se estabeleceram no trabalho de campo. Um dos exemplos mais flagrantes é o facto de uma mulher fazer investigação sobre género. Se, por um lado, pode levar a uma repulsa ou postura ‘politicamente correta’ por parte das pessoas entrevistadas ou observadas, por outro, pode ter levado também a um exagero em termos de lamentos por parte das mulheres entrevistadas, numa postura de confidencialidade baseada na identificação do género com a entrevistadora, sem referir outras dimensões que possam ter ficado por abordar para quem não se identifica numa visão dicotómica de género.

Outro aspeto relevante nesta perspetiva pessoal é a grande paixão da investigadora pelos eventos. Neste sentido, o envolvimento emocional com o tema pode ser visto como um entrave à clareza no decorrer da investigação. No entanto, o facto de haver uma consciência deste aspeto, bem como a forma como se estruturou a investigação em termos metodológicos, a constante atenção em termos da aplicação dos métodos e, ainda, o acompanhamento por parte dos orientadores, permitiram que esta dimensão emocional fosse mais aproveitada do que limitativa.

Imersão no tema – A experiência profissional da investigadora permitiu um importante conhecimento do mercado dos eventos profissionais, a vários níveis. No presente, esta relação profissional permite uma imersão no tema pela constante pesquisa e contacto com antigos estudantes que trabalham em eventos profissionais, permitindo uma atualização regular para a leção de conteúdos nestes domínios. Porém, também a experiência profissional na prestação de serviços em eventos, há alguns anos, promoveu a criação e manutenção de uma rede de contactos com diferentes intervenientes deste meio. Esta familiaridade permitiu um acesso a mais informação, tal como Marshall e Rossman (2011) indicam, mas o facto de já não estar regularmente no terreno enquanto profissional (apenas pontualmente, em termos de consultoria voluntária) permite algum distanciamento, também importante no âmbito da investigação científica.

Grau de revelação prévia do contexto de investigação – Sobre este aspeto houve diferentes abordagens, consoante o método utilizado. No caso das entrevistas semiestruturadas e do grupo focal, houve uma total revelação, tendo sido feita uma breve apresentação da investigação e dos seus objetivos, antes da sua aplicação. No entanto, na observação direta nem sempre houve revelação a todos os intervenientes nos eventos observados. Um dos problemas de se revelar totalmente e de se explicar o propósito da investigação é que as pessoas começam a agir de uma forma não natural, orientadas pelo que consideram que devia ser a sua prestação em relação ao que a investigação pretende aferir (Sardan, 2008; Marshall e Rossman, 2011). A fim de evitar estas situações, e porque a utilização da observação direta teve como propósito confirmar os resultados das entrevistas semiestruturadas, considerámos, conscientemente, que a melhor opção seria não dar a conhecer a todos os intervenientes qual o nosso papel, embora a experiência nos levasse a adaptar a estratégia inicial, como será explicado mais detalhadamente no ponto V. 2.2.3.

Intensidade e extensividade – Em relação a este aspeto, no que diz respeito às entrevistas semiestruturadas e ao grupo focal, a postura da investigadora foi pouco imersiva e durou pouco tempo. Logo, tal como Marshall e Rossman (2011) indicam, foi mais importante encontrar formas de criar pontes e relações de confiança cruciais para se conseguirem dados de qualidade. Os maiores desafios foram sentidos na observação direta, já que o papel da investigadora não estava identificado para a maior parte dos intervenientes, impossibilitando, em alguns casos, criar estas relações de confiança e, assim, dificultando o acesso à informação, até porque em algumas circunstâncias não se percebia o que fazia ali uma pessoa a observar e a tirar notas.

Resumindo, se por um lado o perfil pessoal pode ter influenciado negativamente a investigação pelo caráter de subjetividade que lhe pode ter sido incutido, por outro lado, o envolvimento e paixão pelo tema foram fulcrais para despoletar o processo de investigação e, em fases mais difíceis, para manter a convicção de que o trabalho devia prosseguir. Esta proximidade com o mercado foi ainda relevante para o acesso aos dados, sobretudo no que diz respeito à facilitação em fazer observação direta em eventos profissionais.

Numa outra perspetiva, a investigadora, enquanto instrumento da pesquisa e com a sua proximidade ao fenómeno dos eventos profissionais, pode ter trazido uma maior subjetividade, devido aos desafios da separação do 'eu' profissional do 'eu' investigadora (Marshall e Rossman, 2011). Porém, houve uma forte preocupação no sentido de manter a necessária distância, sendo que os cuidados que tivemos a este nível se refletiram em alguns aspetos práticos.

Numa primeira fase, a revisão bibliográfica, bem como as entrevistas exploratórias sobre o tópico e o campo de análise, obrigou-nos a uma distância em relação às ideias preconcebidas que tínhamos. Também na preparação do trabalho de campo houve uma preocupação em estabelecer procedimentos normalizados, dada a proximidade a alguns dos intervenientes no processo de investigação. Por exemplo, em alguns casos, as relações prévias que tínhamos com quem estava a ser observado ou inquirido eram marcadas por claras diferenças hierárquicas. O facto de terem sido estudantes, professores, patrões, colegas de trabalho, pessoas que já tinham sido coordenadas pela investigadora no âmbito de eventos profissionais, ou lhe tinham prestado serviços também neste contexto, pode ter levado a resultados que noutras situações isentas de relação interpessoal prévia teriam sido diferentes. A título de exemplo, no caso de estudantes, pode ter havido o desconforto de assumir que a inquirição/observação pretendia aferir a aquisição de conteúdos lecionados, quando, na verdade, o que se pretendia conhecer era, de facto, a sua perceção sobre as implicações do género no âmbito das suas ações nos eventos profissionais. Numa outra perspetiva, houve também algumas pessoas entrevistadas/observadas que mantêm relações pessoais, de amizade, com a investigadora, o que dificulta também o necessário distanciamento para uma recolha o mais independente possível.

As soluções que encontrámos para enfrentar estes desafios e criar uma “distância empática” (Patton, 2002, p. 49, cit. por Marshall e Rossman, 2011, p. 112), situaram-se sobretudo a dois níveis. Em primeiro lugar, houve uma preocupação em aplicar o princípio da diversidade sobre esta questão, no que diz respeito à constituição do universo de análise (como será detalhadamente apresentado no ponto V. 2.1.1). Tentámos, assim, que os resultados não ficassem demasiado marcados pelo tipo de relação de quem interveio com quem investiga.

Num segundo nível, houve uma preocupação em normalizar os procedimentos para que o contexto fosse o mais próximo possível para cada uma das pessoas que enquadraram o estudo. São disso exemplo os procedimentos abaixo apresentados:

- email de enquadramento que apresentava a investigação e solicitava a entrevista (semiestruturada ou grupo focal);
- estrutura e perguntas dos guiões iguais para todos (embora houvesse diferentes guiões para diferentes tipos de intervenientes);
- forma de tratamento na preparação da saída igual para todos (incluindo o cartão de agradecimento, que não seria necessário no que diz respeito à disponibilização dos contactos da investigadora, sobretudo para as pessoas com as quais existem relacionamentos pessoais);
- tipo de linguagem e postura (embora o tratamento fosse diferente no caso das pessoas com quem já existem relações pessoais, houve o cuidado de mudar a postura,

a entoação, e até a linguagem assim que a entrevista começava, sem, no entanto, tornar o discurso demasiado construído);

- tentativa de manter o tempo previsto para cada entrevista, evitando, por exemplo, misturar conversas sobre outros assuntos no meio das entrevistas (tentámos que outros assuntos fossem tratados antes ou depois da entrevista, marcando claramente o momento de início e fim da entrevista com a gravação);
- no caso das entrevistas semiestruturadas, tentámos que o local escolhido fosse neutro no que diz respeito ao tipo de relacionamento interpessoal da investigadora com a pessoa que estava a ser entrevistada (por exemplo, tentámos não realizar entrevistas em espaços que sejam usuais no âmbito do relacionamento que temos com quem estava a fazer a entrevista).

Para a definição destas estratégias foi muito importante a revisão bibliográfica sobre a metodologia e, mais especificamente, os métodos a aplicar, sobretudo no sentido de evitar que estes fossem dilemas a tratar *a posteriori* (Marshall e Rossman, 2011).

Toda esta preocupação em relação ao papel da investigadora e aos seus impactos em termos de reflexividade foram bastante importantes, sem, no entanto, se perder aquele que é o principal foco da investigação, ou seja, o nosso tópico, a questão e os objetivos da investigação.

1. 3.2 Abordagem e estratégia da investigação

De acordo com a ‘colmeia da metodologia da investigação’ apresentada por Wilson (2014), para além da filosofia também a abordagem e a estratégia da investigação são importantes para enquadrar a investigação. Neste sentido, situamos o presente estudo numa abordagem indutiva e numa estratégia qualitativa.

Quanto à **abordagem** indutiva, consideramos que esta é a mais adequada na sequência do que foi apresentado em termos filosóficos, tal como Finn et al. (2000) indicam, dado que se entende que é a partir da observação de casos particulares da realidade que é possível chegar-se a uma conclusão abrangente, isto é, procura-se fazer observações sobre o fenómeno a investigar que possam vir a contribuir para uma nova teoria (Freixo, 2009; Wilson, 2014).

Assim sendo, a abordagem indutiva pressupõe que, na maior parte das vezes, quem investiga não tem uma noção pré-concebida dos resultados, visto que do trabalho de campo podem surgir várias explicações para o fenómeno em estudo e todas elas devem ser consideradas (Getz, 2016), dando-se prioridade à visão das pessoas que estão a ser investigadas, não impondo a visão do mundo de quem investiga (Holloway, Brown e Shipway, 2010).

Ao contrário da abordagem dedutiva, que assenta numa teoria vastamente conhecida, a qual permite estabelecer hipóteses que vão orientar toda a investigação para aferir a sua confirmação, ou não, a escolha de uma abordagem indutiva prevê, em primeiro lugar, a recolha de dados, desenvolvendo a teoria como resultado da análise desses dados, pressupondo que, para que as explicações tenham valor, devem ser fundamentadas na observação e experiência (Finn, Elliot-White e Walton, 2000; Gil, 2008; Mackellar, 2013; Wilson, 2014).

Assim, a necessidade de um excelente conhecimento sobre o objeto de estudo (Wilson, 2014) é fundamental para que se possa escolher adequadamente os fenómenos e intervenientes a observar. Neste sentido, consideramos, como referimos anteriormente, que o histórico profissional da investigadora também foi importante para este tipo de abordagem.

Desta forma, a indução pressupõe probabilidade, isto é, já que tantas pessoas se comportam de tal forma é muito provável que todos se comportem da mesma forma, embora os comportamentos e perceções da realidade se possam alterar consoante o contexto em que estas se verificam. Por isso, em comparação com outras abordagens, nomeadamente a dedutiva, esta preocupa-se menos com a generalização (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009), e no caso da dimensão do género aqui analisada, vista, por alguns autores, ainda com maiores reservas (Wharton, 2005; Alvesson e Billing, 2009).

Com efeito, a abordagem indutiva preocupa-se particularmente em conhecer o contexto em que os fenómenos acontecem, pois este pode acarretar diferenças (Finn, Elliot-White e Walton, 2000). O desenvolvimento da compreensão é, então, um ponto forte da abordagem indutiva, sendo que o estudo de pequenas amostras pode ser mais apropriado do que um elevado número de casos, como costuma acontecer com uma abordagem dedutiva (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009).

Neste sentido, quem investiga com base numa abordagem indutiva tem mais tendência para trabalhar com uma **estratégia** qualitativa (Hennink, Hutter e Bailey, 2011) e com uma maior variedade de métodos, para chegar a diferentes pontos de vista e compreender os significados que os sujeitos associam ao fenómeno em estudo, reconhecendo que quem investiga faz parte do próprio processo de investigação (Holdaway, 2000; Saunders, Lewis e Thornhill, 2009; Mackellar, 2013).

Em grande parte, a crise dos paradigmas estruturo-funcionalistas veio questionar os métodos quantitativos, abrindo espaço para a sustentação de uma estratégia qualitativa, a qual utilizamos nesta investigação. Por exemplo, começou a questionar-se a relatividade do conhecimento e a pluralidade dos modos de pensar, ser e fazer. Numa outra perspetiva,

começou também a questionar-se se o conhecimento se baseia na explicação ou interpretação do social e qual o papel que quem está a investigar incute na investigação (Guerra, 2006). Neste processo, que levou a uma profunda rutura epistemológica, teórica e metodológica (Guerra, 2006), começou a dar-se mais atenção e a olhar para as vantagens de uma estratégia qualitativa em determinados estudos, em detrimento de uma quantitativa, permitindo chegar às perceções de atores sociais e explorar como se estruturam os significados atribuídos à vida quotidiana (Holdaway, 2000; Berg, 2001; Philimore e Goodson, 2004; Holloway, Brown e Shipway, 2010; Veal, 2018), o que, por conseguinte, permite também compreender as dimensões humanas da sociedade, incluindo as implicações sociais e culturais, por exemplo, no contexto do turismo (Marujo, 2013).

Esta visão dicotómica e de corte levou ao questionamento de alguns dos pressupostos da estratégia quantitativa, o qual também já se faz sentir no contexto da investigação em eventos (Holloway, Brown e Shipway, 2010). Guerra (2006), na reflexão sobre esta dicotomia, coloca várias questões:

- “Estamos perante a “explicação” ou a “interpretação” do social e o que significam estes conceitos?
- Qual o papel do ator, no quadro epistemológico de manifestação do eu e na produção do conhecimento?
- Como se poderá dispensar uma representatividade estatística a favor de uma representatividade social?
- Qual a articulação entre o “objetivo” e o “subjetivo” na análise da vida quotidiana?
- Qual a epistemologia da relação entrevistado/entrevistador e como equacionar a “perda de objetividade”?
- Haverá oposição na passagem de metodologias dedutivas para metodologias indutivas [...] na análise sociológica?
- Como passar de conceitos particulares para teorias universais? É possível – e desejável – fazê-lo?” (Guerra, 2006, p. 12)

Todas estas questões foram por nós levantadas e acabam por marcar fortemente as escolhas que fizemos em termos metodológicos, mostrando que a estratégia qualitativa é a que mais se adequa ao posicionamento que defendemos anteriormente.

Assim, para além da necessidade de a estratégia se alinhar com a filosofia e a abordagem da investigação, consideramos que a estratégia qualitativa é a que mais se adequa ao campo de análise que se pretende trabalhar (Wilson, 2014), no sentido de compreender as perceções de diferentes intervenientes, visto que esta permite um conhecimento dos processos em profundidade, deixando abertura para diferentes pontos de vista sobre o mesmo fenómeno (Veal, 2018). Senão, veja-se, de uma forma resumida, as diferenças que podemos encontrar

entre estratégias quantitativas e qualitativas, como apresentamos abaixo no Quadro 1. Apesar de esta síntese ser uma visão reconhecidamente dicotômica e, até, um pouco redutora, ajuda-nos a compreender as razões que justificam a nossa escolha no âmbito da presente investigação.

Quadro 1 – Principais características das estratégias quantitativa e qualitativa
(adaptado a partir de: Creswell e Miller, 2000; Finn, Elliot-White e Walton, 2000; Berg, 2001; Guerra, 2006; King e Horrocks, 2010; Bazeley, 2013; Kumar, 2013; Getz, 2016)

	ESTRATÉGIA QUALITATIVA	ESTRATÉGIA QUANTITATIVA
PRINCIPAL OBJETIVO DA INVESTIGAÇÃO	Descrever a variação num fenómeno.	Quantificar a amplitude de variação de um fenómeno.
FOCO	Foco nos processos e significados e, portanto, no detalhe.	Foco na medição e análise de relações causais entre variáveis e, portanto, no geral.
RELAÇÃO COM A TEORIA	Desenvolve a teoria a partir dos dados recolhidos.	Confirma a(s) teoria(s) já existente(s).
DESENHO DA INVESTIGAÇÃO	Desenho da investigação, apesar de estruturado, vai também emergindo a partir do trabalho de campo.	Desenho da investigação previamente estabelecido.
MEDIÇÃO DE VARIÁVEIS	Ênfase na descrição de variáveis.	Ênfase em alguma forma de medição ou classificação de variáveis.
AMOSTRA	Universos de análise constituídos por um número reduzido de intervenientes que visam uma representatividade social.	Amostras constituídas por um largo número de intervenientes que visam uma representatividade estatística.
TÓPICO DE INVESTIGAÇÃO DOMINANTE	Observa, descreve, interpreta e analisa a forma como as pessoas experienciam, agem ou pensam sobre si próprias e sobre o mundo à sua volta. Explora perceções, representações, sentimentos, motivações, empatias, rotinas de comportamento, significados e outros aspetos subjetivos.	Explica prevalência, incidência, extensão, natureza das questões, opiniões e atitude. Descobre regularidades.
PAPEL DE QUEM INVESTIGA	Relação muito próxima entre quem investiga e o que está a ser estudado. Consciência da influência do contexto no processo de inquirição.	Defende que a investigação é feita a partir de um enquadramento totalmente objetivo, isto é, livre de valores.
MÉTODOS FREQUENTEMENTE UTILIZADOS	Entrevistas, grupos focais ou observação.	Questionários.
ANÁLISE DOS DADOS	Analisa dados constituídos sobretudo por palavras (narrativos), de forma interpretativa. Sujeita respostas, narrativas ou dados de observação à identificação de temas ou categorias e descreve-os.	Analisa dados numéricos de forma estatística. Sujeita as variáveis a procedimentos estatísticos.
VALIDADE DA INVESTIGAÇÃO	São usadas 'lentes' que não se baseiam em valores, instrumentos ou desenhos de investigação, mas 'lentes' baseadas nas visões das pessoas que conduzem, participam, leem ou reveem um estudo.	Maior preocupação com as inferências específicas feitas a partir de resultados de testes em instrumentos psicométricos (ou seja, o constructo, o critério, ou a validade de conteúdo das interpretações dos valores).

Tal como Guerra (2006) apresenta, as pesquisas sistêmicas, baseadas em estratégias quantitativas, podem ser pertinentes para a análise de longos períodos de estabilidade. Porém, as pesquisas compreensivas, baseadas em estratégias qualitativas, são mais pertinentes para explicar períodos de mudança, “particularmente aqueles em que se assiste a transformações culturais com profundas mudanças ao nível das práticas sociais” (Guerra, 2006, p. 8), como é o caso do campo de análise que escolhemos para a presente investigação, tendo em conta o contexto apresentado no capítulo IV.

Se, por um lado, uma estratégia qualitativa pode ser importante em relação a contextos e objetivos que apresentámos, há alguns desafios que se colocam e que são algumas vezes referidos em relação a esta estratégia, como, por exemplo, dificuldades em generalizar resultados e o grau de confiabilidade/credibilidade, o qual pode ser entendido como segurança ou validade dos resultados (Veal, 2018). Por outro lado, como a investigação se baseia em observações e interpretações subjetivas e pessoais, quem investiga deve ter em atenção as suas opiniões e sentimentos, para que não influenciem os resultados (Finn, Elliot-White e Walton, 2000). Um outro desafio é o facto de que alguns elementos simbólicos, de significado ou de compreensão possam depender da percepção individual de quem interveio na pesquisa (Berg, 2001).

No entanto, em nosso entender, estas são questões que estão ancoradas numa visão positivista da ciência e que, como já demonstrámos, podem ser contornadas e trabalhadas com rigor. Por exemplo, o critério a confiabilidade baseado na consistência, estabilidade e capacidade de repetição é inadequado para uma investigação qualitativa no sentido em que as situações sociais não são replicáveis e quem investiga é o instrumento da própria pesquisa (Creswell e Miller, 2000; Daymon e Holloway, 2011). Quanto à generalização de resultados ou validade externa, pelas características acima referidas também não deve ser entendida da mesma forma que na investigação quantitativa, mas mais numa perspetiva de transferibilidade de conceitos encontrados numa situação que podem passar para outros espaços e condições (Daymon e Holloway, 2011; Brunt, Horner e Semley, 2017), dependendo sempre do contexto em que se integram.

Ainda em relação à validade de uma investigação qualitativa é mais recorrente usar-se o conceito de credibilidade, o qual significa que os intervenientes e situações que envolvem o fenómeno são apresentados de forma autêntica, usando-se, para isso, extensas citações decorrentes dos métodos aplicados no trabalho de campo e demonstrando o sentido de envolvimento no terreno (Holloway, Brown e Shipway, 2010). Para Creswell e Miller (2000) esta validade da investigação refere-se às inferências feitas a partir dos dados e não aos dados em si, o que implica uma noção concreta de ‘lentes’ que não se baseiam em contagens,

instrumentos ou desenho da investigação, mas antes em 'lentes' que se baseiam no paradigma usado, na visão de quem realiza, participa ou lê e revê a investigação. Neste sentido, estes autores apresentam nove procedimentos (que devem ser ajustados a cada estudo) para que a investigação qualitativa tenha validade, os quais são apresentados abaixo, cada um seguido da explicação como foi aplicado nesta Tese:

1. Triangulação – procura-se convergência entre diferentes fontes de informação (diferentes tipos de participantes no estudo), teorias, métodos e até diferentes investigadores, para se encontrarem temas ou categorias num estudo.
Na presente investigação incluímos a triangulação de intervenientes (v. ponto V. 2.1.1), de métodos e de dados (v. ponto I. 3.3 e V. 2.2) e de teorias (v. ponto IV. 3).
2. Evidência negativa – processo pelo qual quem investiga identifica temas ou categorias preliminares e depois procura nos dados evidências que confirmam ou desconfirmam esses temas ou categorias. É menos sistemático que outros procedimentos e depende da análise de todas as perspetivas num tema ou categoria, tendo em conta que, na perspetiva construtivista, a realidade é múltipla e complexa.
Os temas identificados preliminarmente na presente investigação, e posteriormente trabalhados no estudo empírico são apresentados no modelo conceptual (v. ponto II. 3), estrutura que, apesar de ter sido ajustada ao longo do processo de investigação, na sua base estava constituída quando se começou o trabalho de campo.
3. Reflexividade de quem investiga – revelação da *bias* de quem investiga, mostrando de que forma os valores, crenças e percurso pessoal podem ter influenciado a investigação. É importante que seja apresentado no início para que quem lê possa enquadrar as posições tomadas por quem investiga, tal como apresentado no ponto I. 3.1.
4. Confirmação dos participantes no estudo – levar os resultados a quem participou no estudo para ter a certeza de que dados e interpretação vão ao encontro do que se pretendia dizer. Um procedimento comum nestes casos é realizar grupos focais para rever os resultados, ou, em alternativa, apresentar os resultados a alguns participantes no estudo para confirmarem a sua precisão. Nestes casos são apresentados os temas ou categorias para confirmar se fazem sentido ou se foram desenvolvidos com suficiente evidência, tal como fizemos na estrutura dos grupos focais (v. ponto V. 2.2.2).

5. Envolvência prolongada com o contexto estudado – A permanência durante um longo período de tempo no contexto de estudo, levando a uma observação repetida, permite criar relações de confiança com os atores a estudar, facilitando o acesso a fenómenos e informação específicos. Permite ainda ter uma visão holística do contexto a estudar, solidificando as evidências, dado que quem investiga pode confirmar as pistas seguidas e comparar com os dados recolhidos a partir de outros métodos de investigação. Este tempo de permanência no terreno depende do fenómeno a estudar, sendo que no caso da presente investigação houve algumas limitações a este nível (v. ponto V. 2.2.3). No entanto, houve um esforço por incluir na observação direta os períodos de montagem e desmontagem dos eventos, momentos fulcrais de interação entre os intervenientes do estudo.

6. Colaboração – a forte colaboração com as pessoas a serem estudadas, integrando as suas visões no processo de investigação permite respeitar quem está a ser estudado, em vez de os marginalizar. Em termos concretos, quem participa pode ajudar a formular as questões de investigação ou as formas de recolha de informação e a sua análise.

Nesta investigação esta questão acabou por estar presente de diferentes formas. Em primeiro lugar, o facto de se optar por uma abordagem indutiva, a qual dá prioridade à visão dos intervenientes, não impondo a visão do mundo de quem investiga. Desta forma, a organização do processo de investigação incorporou o distanciamento do senso comum para se afastar das ideias preconcebidas da investigadora, quer pela revisão bibliográfica quer pelas entrevistas exploratórias, começando, neste último exemplo, por se incorporar a visão destes participantes, e mais adiante, dos restantes participantes, tendo em conta que as etapas do processo de investigação não foram lineares em termos cronológicos, permitindo fazer ajustes nos temas a abordar ou a realçar (v. ponto I. 3).

7. A trilha da auditoria – incorporar na investigação os *inputs* de pessoas externas, relativamente aos processos de investigação e dados a recolher. Na presente investigação, este ponto será efetivado com os pareceres do júri das provas de doutoramento.

8. Descrição densa e rica – para além de reportar situações, importa realizar uma descrição aprofundada, em detalhe, do contexto, dos participantes, e dos temas da investigação. O objetivo é criar verossimilhança em descrições que permitam a quem lê sentir que experienciou ou pode experienciar o que está a ser relatado. Para tal é

necessária a descrição de pequenas partes de interação, experiência ou ação, localizar participantes em situações específicas, trazer para o texto relações ou interações vivas entre duas ou mais pessoas, ou fornecer uma interpretação detalhada de como as pessoas se sentem. Assim, a credibilidade estabelece-se a partir das lentes da pessoa que lê ao ser transportada para o local ou situação.

Na presente investigação, recorreu-se a esta forma de apresentação dos resultados e análise de dados no capítulo VI.

9. *Peer debriefing* – é a revisão dos dados e da investigação por alguém que é familiar à investigação ou ao fenómeno. Esta pessoa pode dar suporte, fazer de ‘advogado do diabo’ e desafiar as premissas de quem investiga, faz perguntas difíceis sobre métodos e interpretações, levando quem investiga a um nível superior. É uma visão de quem está de fora da investigação que pode ser dada em termos escritos ou apenas funcionar como uma ‘caixa de ressonância’ de ideias, tal como aconteceu com a equipa de orientação, ao longo do processo de investigação e acontecerá na discussão pública.

Deste modo, as questões levantadas em relação à estratégia qualitativa devem ser encaradas de forma diferente, tendo também em conta as características que apresentámos no Quadro 1. Em suma, não se trata de encontrar uma estratégia melhor do que outra, mas identificar o terreno metodológico onde nos situamos (Brunt, Horner e Semley, 2017).

Assim, e embora na investigação levada a cabo no contexto do turismo estas questões tenham também sido levantadas (Philimore e Goodson, 2004; Ramsook-Munhurrin e Durberry, 2018; Veal, 2018), na linha de Marujo (2013), consideramos que as estratégias quantitativas e qualitativas podem ser complementares, sendo que as escolhas a este nível devem ser adequadas ao estudo que se está a desenvolver e, mais especificamente, aos objetivos da investigação.

Na presente investigação, esta é a estratégia mais adequada porque permite um acesso aprofundado às perceções dos atores, e às formas como certos acontecimentos, práticas ou conhecimentos são por eles construídos em contextos específicos (Secor, 2010; Fox et al., 2014; Brunt, Horner e Semley, 2017). Estas perceções podem ser diferenciadas ou convergentes (King e Horrocks, 2010), visto que os atores têm “acessos diferenciados aos recursos, [e] possuem diferentes competências para interpretar e intervir no contexto em que se inserem” (Guerra, 2006, pp. 9–10). Neste sentido, quem investiga usando uma estratégia qualitativa interessa-se mais por compreender como é que as pessoas se organizam na sua

vida social e como dão sentido ao seu contexto através de símbolos, rituais, estruturas sociais e papéis sociais (Berg, 2001).

Assim, os dados recolhidos a partir de uma estratégia qualitativa são normalmente intensos, envolventes (no sentido em que obrigam a um contacto direto com o objeto de estudo), desafiadores, não lineares, e altamente variáveis, permitindo o surgimento de novas perspetivas, as quais poderiam não estar previstas nas conceções iniciais da investigação (Bazeley, 2013; Fox *et al.*, 2014; Brunt, Horner e Semley, 2017).

Em relação a este último aspeto, não significa que numa estratégia qualitativa não haja rigor metodológico (Philimore e Goodson, 2004). De facto, uma investigação qualitativa pode ser muito rigorosa e extremamente sistemática (Berg, 2001), tal como estruturámos e operacionalizámos a presente investigação, para que possa ser reproduzida e testada noutros contextos.

Por fim, importa ainda referir que, de acordo com Mair (2012), é relevante que se desenvolva mais investigação na área dos eventos de negócios usando métodos qualitativos, facto que se tem revelado crescente, como demonstram Draper *et. al.* (2017), para além de que os métodos mistos, os quais incluem métodos quantitativos e qualitativos, são os que têm sido mais proeminentes.

Em síntese, a nossa posição em termos filosóficos enquadra-se no paradigma interpretativista (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009; Brunt, Horner e Semley, 2017), como se apresenta no Quadro 2, na página seguinte. Ou seja, não se pretende chegar a modelos preditivos, dando-se ênfase à compreensão dos fenómenos estudados, já que a realidade é construída por atores sociais e pela sua perceção da realidade (Brunt, Horner e Semley, 2017). Para tal, será necessário desenvolver um conhecimento contextual, balizado por valores e cultura de quem interveio no processo de investigação (Brunt, Horner e Semley, 2017).

Quadro 2 – Filosofia, abordagem e estratégia da investigação
(adaptado a partir de: Saunders, Lewis e Thornhill, 2009; Wilson, 2014; Getz, 2016; Ramseook-Munhurrin e Durbarry, 2018; Veal, 2018)

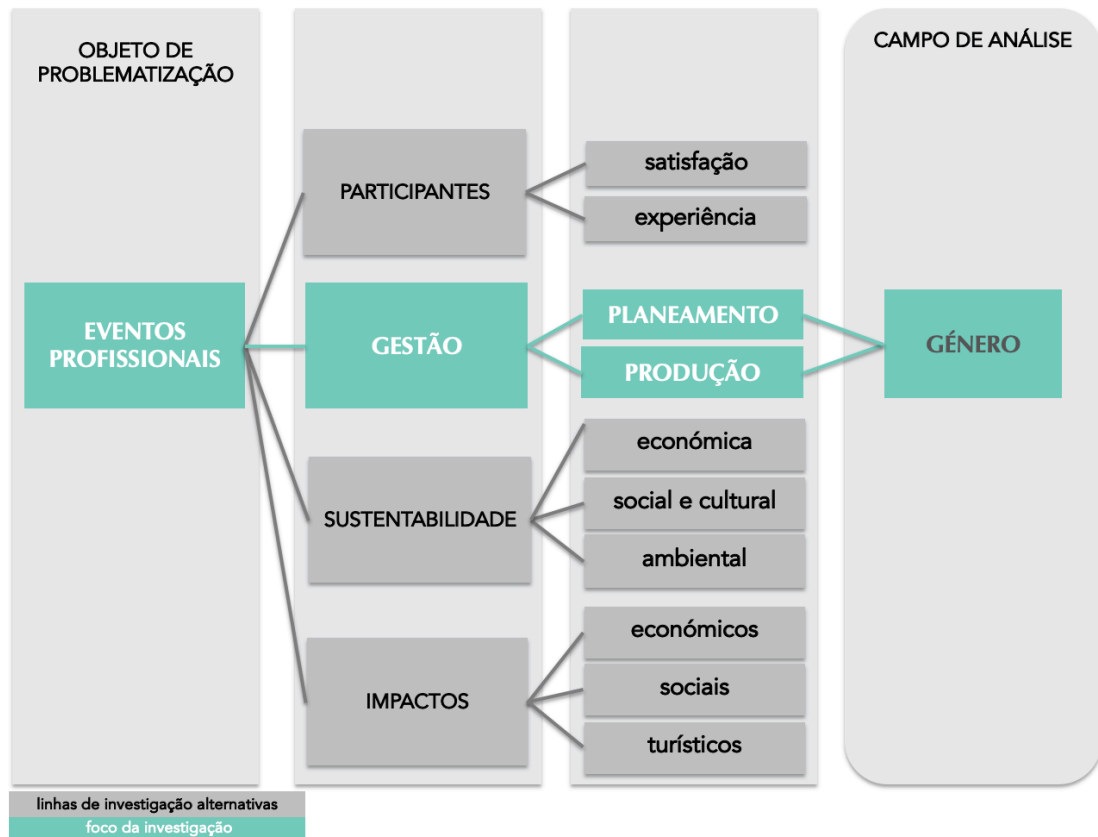
	INTERPRETATIVISMO
ONTOLOGIA	Subjetiva; pode alterar-se; múltipla.
EPISTEMOLOGIA	Construtivista; significados subjetivos dos fenómenos sociais; foco nos detalhes da situação e na realidade por trás desses detalhes; os significados subjetivos motivam ações.
AXIOLOGIA	A investigação é balizada por valores; quem investiga é parte do que está a ser investigado e, como tal, não pode ser separado; é subjetiva.
ABORDAGEM	Indutiva
ESTRATÉGIA	Qualitativa

I. 3.3 Desenho da investigação

Tendo em conta que o objetivo de uma investigação é descobrir respostas para as questões iniciais através da aplicação sistemática de procedimentos (Berg, 2001), apresentamos neste ponto o desenho da presente investigação.

O processo de identificação do tópico a investigar não foi difícil ou demorado, dado o grande interesse que temos, desde há anos, pela área dos eventos no contexto do turismo. Por outro lado, atendendo à enorme dispersão que, mesmo dentro deste tópico, podia existir (Getz, 2016), de que são exemplo algumas perspetivas apresentadas na Figura 2, na página seguinte, identificámos os eventos profissionais, no contexto do turismo de negócios, como tópico específico a trabalhar. Assim, a partir da questão de investigação ‘SENDO OS EVENTOS PROFISSIONAIS UM FENÓMENO MULTIDIMENSIONAL COMPLEXO, COMO É QUE A SUA GESTÃO PODE SER INFLUENCIADA PELAS DIFERENÇAS DE GÉNERO?’ definimos em específico o objeto de estudo, determinando como campo de análise o género (Fox *et al.*, 2014; Veal, 2018), como se pode verificar na Figura 2, na página seguinte. De acordo com o que Wilson (2014) indica, o facto de colocarmos o foco da nossa questão de investigação no *como?* leva-nos a procurar o contexto nas primeiras incursões ao tópico, o que pode ajudar a compreender o fenómeno de uma forma integrada.

Figura 2 – Objeto de problematização e campo de análise
(produção da autora)



Neste sentido, o objeto de problematização nesta investigação é a gestão de eventos profissionais, tendo como principais atores os *Chief Executive Officer* (CEO) de empresas que organizam este tipo de eventos e que contratam outro grupo importante de atores neste contexto: pessoas que gerem eventos profissionais. Para além destes dois grupos, são também importantes os recursos humanos que trabalham na produção, recorrentemente apelidado de *staff* no contexto de produção dos eventos, bem como as empresas-clientes, representadas, muitas vezes, neste contexto, por profissionais que integram departamentos de *marketing*, comunicação, recursos humanos, financeiros ou mesmo a direção-geral. Tendo em conta que “o objeto da investigação social interpretativa é o significado dessa ação [...] e não o comportamento em si próprio” (Guerra, 2006, p. 17), o que nos importa estudar são as ações realizadas no âmbito da gestão dos eventos profissionais, tendo como campo de análise o género, ou seja, queremos compreender se e como é que o género poderá ter alguma influência nas decisões tomadas e ações desenvolvidas neste contexto e como é que isso se reflete nas relações entre diferentes intervenientes no fenómeno.

Como o trabalho de investigação não é feito nem escolhido de forma solitária, sendo também parcialmente influenciado pelas relações que existem na comunidade académica (Ayikoru,

2009), foi exatamente neste enquadramento que surgiu o desafio de se trabalhar o campo de análise do género. Por um lado, o envolvimento de um dos orientadores no projeto Gentour II [*Gender in Tourism*]¹ e, por outro, o histórico de investigação da orientadora com quem iniciámos o processo de investigação, fizeram com que a direção do 'olhar' a realidade dos eventos profissionais a partir do género suscitasse bastante interesse, e ao mesmo tempo se apresentasse como desafiante. Neste contexto, sem dúvida que a questão da reflexividade teve um grande peso na decisão. Após as primeiras leituras exploratórias que remetiam, sobretudo, para as diferenças e desigualdades de género, muito centradas na perspetiva económica, social e de poder, muitas vezes ligadas ao papel que é atribuído às mulheres dada a sua condição de ser gestacional (o qual, na altura, em termos pessoais era muito próximo à investigadora), a decisão de enveredar por este caminho foi quase natural. No entanto, à medida que avançávamos na revisão bibliográfica fomos percebendo qual a forma pela qual pretendemos, efetivamente, trabalhar este campo de análise.

Se atendermos à agenda de investigação para a área dos eventos proposta por Getz (2007)², apesar de se apresentarem perspetivas em termos do planeamento e da gestão, a questão da gestão de recursos humanos é apenas brevemente referida, sendo que a perspetiva do género e as suas implicações no planeamento e gestão dos eventos não é sequer identificada.

Embora referente a um tipo de eventos mais específico, os festivais, em 2010, o mesmo autor identifica quais as áreas nos estudos de eventos que foram investigadas até à data, das quais destacamos as que se relacionam com a presente investigação: o planeamento, nomeadamente com aspetos como planeamento estratégico, operacional, negócio, liderança e inovação, processos de tomada de decisão, objetivos e fatores críticos de sucesso, e processos de institucionalização; a gestão de recursos humanos, onde se incluem temas como *staffing*, voluntariado, profissionalismo, acreditação e ética; e a organização e coordenação, tratando as operações, e a gestão da cadeia de fornecedores. Novamente, a perspetiva sobre as implicações do género não é afluída (Getz, 2010).

Não obstante estas obras já terem alguns anos, podemos ver que no artigo sobre o progresso e perspetivas para a investigação sobre turismo de eventos, publicado pelo mesmo autor em

¹ www.genderintourism.com

² Apesar de não destacar qualquer perspetiva de estudo, dado que considera que as prioridades dependem dos interesses de quem investiga, Getz (2007) identifica uma série de temas que podem ser investigados no âmbito dos eventos, bem como exemplos de questões de investigação para esses temas e possíveis métodos de investigação a utilizar.

2016, em conjunto com Stephen Page, a questão do género é identificada como um tema emergente, embora não seja referida de forma específica, isto é, sobre que perspectivas pode ser abordado, nem é referido na perspectiva da gestão dos eventos (Getz e Page, 2016b). Porém, se tivermos em atenção que é ainda o mesmo autor quem propõe que esta agenda deve ser dinâmica e que quem investiga deve ter uma atitude crítica no sentido de se arriscar a explorar diferentes disciplinas e perspectivas metodológicas de forma a gerar novas ideias e abordagens (Getz, 2008), e que Mair e Whitford (2013) indicam que haverá sempre áreas de interesse pessoal de quem investiga na área dos eventos, pelas quais estes são apaixonados, e que vão para além das agendas de investigação que possam ser desenvolvidas, consideramos que estamos a apresentar um trabalho pertinente e inovador, no sentido em que não são conhecidos estudos que abordem a gestão de eventos a partir do campo de análise do género.

Se o pioneirismo se apresenta como uma motivação extra para o desenvolvimento da investigação, este acarreta também alguns desafios, nomeadamente em termos de ancoragem bibliográfica e de garantia da adequabilidade dos métodos escolhidos, dado não existirem outros estudos que apresentem os pontos fortes e fracos sobre o que foi utilizado.

Daí que tenhamos tido mais atenção à estrutura rigorosa do desenho da investigação, como, por exemplo, na definição de objetivos gerais e específicos que orientaram todo o trabalho, como se pode observar no Quadro 3, na página seguinte.

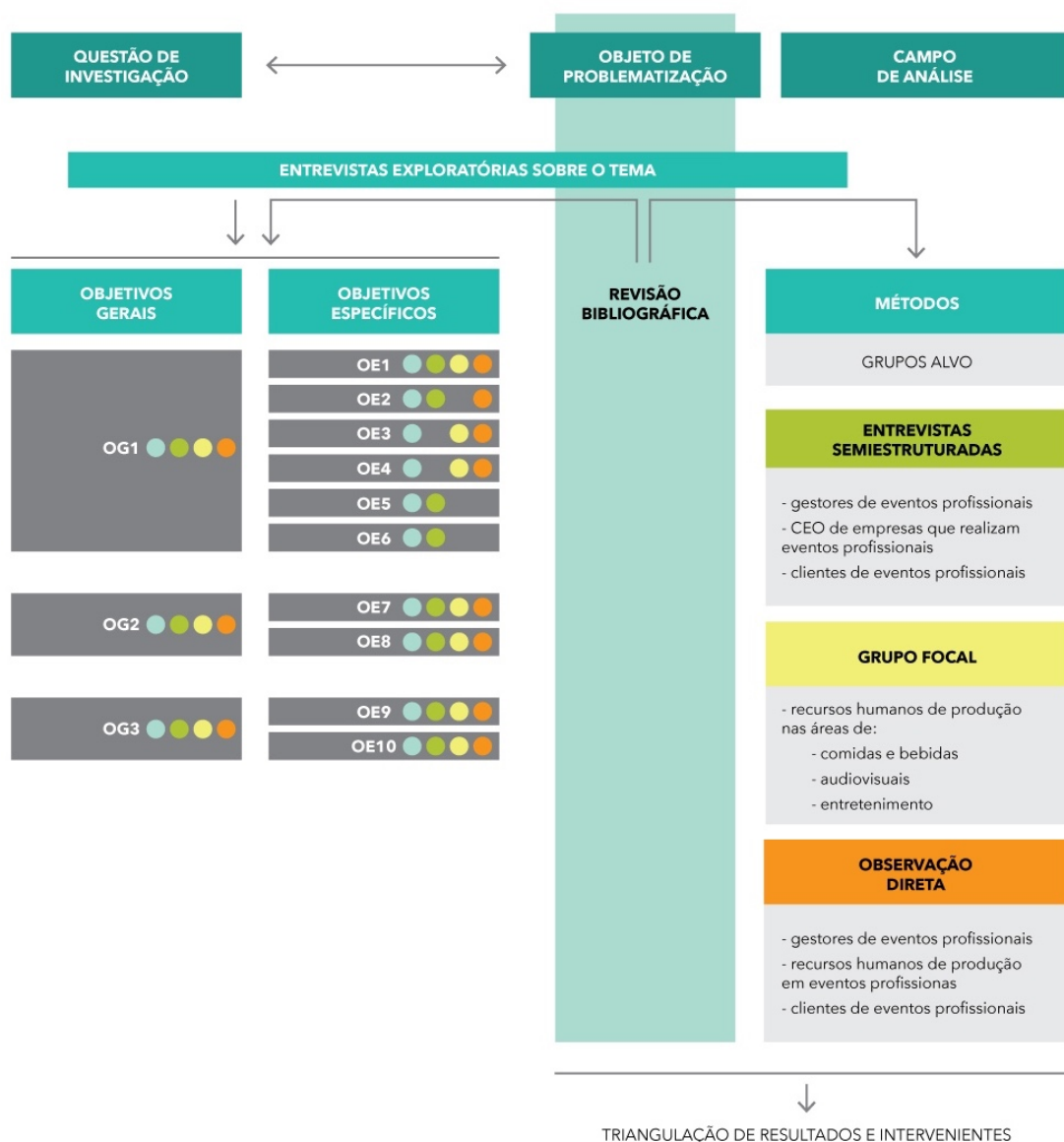
Pudemos, desta forma, identificar os aspetos mais detalhados sobre os quais pretendíamos obter informação, sobretudo em termos das perceções de diferentes intervenientes (Veal, 2018).

Quadro 3 – Objetivos gerais e específicos da investigação
(produção da autora)

OBJETIVOS GERAIS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
OG1. Debater a convergência ou divergência das representações de género por parte dos diferentes agentes dos eventos profissionais (CEO, gestores de eventos, recursos humanos que trabalham na produção de eventos, clientes).	OE1. Confirmar se a questão do género é uma preocupação para os CEO de empresas de eventos profissionais e para quem gere eventos profissionais.
	OE2. Identificar qual o entendimento que os CEO de empresas de eventos profissionais e quem gere eventos profissionais têm sobre as diferenças de género no âmbito do planeamento e gestão deste tipo de eventos.
	OE3. Confirmar se os recursos humanos de produção consideram que o género influencia a gestão de eventos profissionais.
	OE4. Aferir se os recursos humanos de produção sentem diferenças no âmbito da gestão de eventos profissionais decorrentes do género.
	OE5. Saber se os clientes, ou seja, quem compra eventos profissionais tem preferência em termos de género no que diz respeito à gestão do evento.
	OE6. Saber se os clientes, ou seja, quem compra eventos profissionais, tem preferência em termos de género no que diz respeito a determinadas funções necessárias à produção do evento.
OG2. Identificar se há áreas da gestão de eventos profissionais em que as representações de género se refletem e como.	OE7. Aferir se as representações de género influenciam as decisões em termos da gestão de serviços e recursos humanos nos eventos profissionais (seleção e recrutamento; funções e tarefas).
	OE8. Confirmar se na produção dos eventos profissionais as questões de género se fazem sentir e de que modo.
OG3. Saber se existem políticas e práticas relacionadas com a igualdade de género no âmbito da organização de eventos profissionais.	OE9. Analisar as políticas formais em termos de género no âmbito da organização de eventos profissionais.
	OE10. Identificar se existem práticas informais em termos de igualdade de género no âmbito da organização de eventos profissionais.

Para conseguir atingir os objetivos traçados, gerais e específicos, o desenho da investigação, baseado nos tópicos abordados nos pontos anteriores, incluiu os métodos de recolha de dados que consideramos mais adequados, como se pode ver na Figura 3, na página seguinte, possibilitando a obtenção de dados sobre as mesmas temáticas através da utilização de diferentes métodos (Barbour, 2001).

Figura 3 – Desenho da investigação
(produção da autora)



Aplicámos, assim, o conceito de triangulação não só aos métodos, mas também às pessoas que integraram a investigação e ao tipo de dados recolhidos (Veal, 2018). A triangulação permite chegar a diferentes perspetivas sobre o objeto de estudo (Brunt, Horner e Semley, 2017) ou, de uma forma mais generalista, à resposta à questão de investigação, levando a um aprofundamento do conhecimento sob diferentes pontos de vista, promovendo a qualidade da investigação (Flick, 2007; Brunt, Horner e Semley, 2017).

Por um lado, pretendemos cruzar diferentes perspetivas a partir da triangulação de atores sociais (Berg, 2001), para aferir se o discurso é coerente, isto é, se as perceções são generalizadas ou se há diferenças consoante a forma de intervenção no processo de

planeamento e produção de eventos. Por outro lado, a triangulação de métodos pretendeu dar mais confiabilidade e validade aos resultados, com o intuito de aferir se os resultados obtidos de diferentes formas e em relação a diferentes intervenientes seriam, ou não, convergentes (Barbour, 2001; Holloway, Brown e Shipway, 2010; Veal, 2018). Como apresentado anteriormente, um dos objetivos da triangulação de métodos foi confirmar a validade interna da investigação (Creswell e Miller, 2000; Barbour, 2001; Flick, 2007; Veal, 2018), dado que, pela combinação de diferentes linhas de visão, quem investiga consegue uma melhor e mais substantiva visão da realidade, bem como uma mais rica e mais completa ordem de símbolos e conceitos teóricos (Berg, 2001).

Neste sentido, apesar de ser difícil implementar devidamente uma triangulação visto que os dados recolhidos a partir de diferentes métodos nos chegam sob diferentes formas, não permitindo, por vezes, comparações, a utilização de uma estratégia qualitativa com recurso a diferentes métodos científicos permite-nos examinar a questão de investigação a partir de várias perspetivas, cada uma dando uma visão parcial e complementar do objeto de estudo (Barbour, 2001), reduzindo também as limitações inerentes a cada método científico utilizado (Brunt, Horner e Semley, 2017).

Em relação a cada um dos métodos aplicados (revisão bibliográfica, entrevista semiestruturada, grupo focal e observação direta) a sua escolha justifica-se, em grande parte, pela filosofia, abordagem e estratégia da investigação (Holdaway, 2000), como vimos anteriormente.

Numa outra perspetiva, e decorrente da própria forma como entendemos que se pode chegar ao conhecimento, a flexibilidade foi um dos aspetos que marcou também o desenho da investigação (Fox et al., 2014). Ou seja, a estrutura com que iniciámos o trabalho de campo foi sofrendo alterações à medida que íamos compreendendo o fenómeno, influenciando, assim, a própria construção do objeto de estudo, que se foi formulando progressivamente no contacto com o terreno (Guerra, 2006). Como referido anteriormente, novas temáticas foram surgindo ou questões que começámos a sentir que eram recorrentes acabaram por ganhar outro peso, o que nos obrigou a afinar alguns detalhes ao longo do processo. De qualquer maneira, apesar de alguns ajustes, a estrutura do desenho de investigação manteve-se desde o seu início, sobretudo para que se pudesse evitar qualquer inconsistência quer na recolha de dados, quer, depois, na análise dos resultados.

Esta estrutura teve também em conta a sua exequibilidade, atendendo a que a investigação é finita e por isso têm de ser cumpridos limites (Marshall e Rossman, 2011). Foi importante identificar o que era realmente possível implementar, tendo em conta as limitações de tempo,

recursos (financeiros e materiais) e deslocações, sobretudo as associadas ao trabalho de campo (Fox *et al.*, 2014; Veal, 2018).

Por fim, no que diz respeito à ética da investigação, houve uma preocupação em refletir e trabalhar sobre diferentes aspetos, no sentido de equilibrar o papel de investigadora (objetividade) e de cidadã responsável (não criar danos ou angústia a terceiros) (Williams, 2003 cit. por Holloway, Brown e Shipway, 2010).

Apesar de não ser possível antecipar todas as situações que possam surgir e os seus contornos, pelo menos, quando tratadas desde o início, as situações que podem levantar questões éticas poderão ser mais facilmente identificadas por quem investiga e provavelmente melhor tratadas, ou mesmo assumidas e apresentadas de forma a contextualizar os resultados, conferindo-lhes robustez (Marshall e Rossman, 2011).

Neste sentido, tentámos preparar-nos, com antecedência, em relação aos aspetos que apresentamos de seguida: a forma como se estruturou o desenho da investigação pode ajudar a antecipar problemas que possam surgir em termos éticos (Marshall e Rossman, 2011); reflexão sobre o papel de quem investiga (sobretudo o grau de revelação e imersão, que será mais aprofundado na metodologia da parte prática); a reciprocidade, sobretudo quando a investigação trata de temas sensíveis ou tabu, como pode ser considerada a questão do género e dos papéis sociais; o consentimento informado por parte dos participantes e a garantia do anonimato; e a preparação da saída no âmbito do trabalho de campo. Se as primeiras preocupações foram já apresentadas em pontos anteriores, importa agora referir a importância do consentimento informado e o planeamento da saída.

Consentimento informado

O consentimento informado, que pode ser apresentado na forma escrita ou oral, vai ao encontro das perspetivas de proteção de dados pessoais, sobretudo no contexto legal das culturas ocidentais (Marshall e Rossman, 2011; Veal, 2018), e mais especificamente na Europa e em Portugal.

No caso da presente investigação, dependendo dos diferentes métodos, como será apresentado de forma mais específica no capítulo V, este foi importante sobretudo para proteger a identidade das pessoas que participaram nas entrevistas e grupo focal, garantindo-se o direito à privacidade na apresentação dos resultados (não são identificadas pessoas, empresas e localidades, e os dados são apresentados de uma forma global, embora os registos sonoros estejam guardados para esclarecimento de qualquer dúvida) (Fox *et al.*, 2014; Brunt, Horner e Semley, 2017). Neste sentido, o anonimato e confidencialidade foram negociados com as pessoas que concordaram em cooperar (Burgess, 1997; Durbarry, 2018b). Este anonimato também foi

importante para que as pessoas se sentissem à vontade para responder o que realmente pensavam e não o que, eventualmente, os seus pares pudessem esperar que respondam, isto é, no caso da presente investigação considerámos, para além da proteção de dados, a influência que a identificação dos participantes pudesse ter nos resultados (Brunt, Horner e Semley, 2017).

Deve também servir para informar os intervenientes sobre a investigação, nomeadamente o que se pretende investigar (objeto de estudo), a pessoa que investiga, os objetivos e o papel que terão enquanto intervenientes no trabalho de campo (Burgess, 1997; Marshall e Rossman, 2011; Brunt, Horner e Semley, 2017; Durbarry, 2018b; Veal, 2018). Neste contexto, e decorrente da experiência na presente investigação, consideramos que a linguagem utilizada deve ser adaptada para quem a irá receber. Poderá ser necessário simplificar as explicações e utilizar termos mais próximos do uso quotidiano, em vez dos conceitos teóricos debatidos na revisão da literatura.

O consentimento informado deve ainda ser bastante explícito em relação à liberdade de participação no estudo a realizar, sem prejuízo pessoal (Marshall e Rossman, 2011; Durbarry, 2018b; Veal, 2018), ou da possibilidade de retirar o consentimento e deixar de participar na investigação a qualquer momento (Brunt, Horner e Semley, 2017), bem como a autorização para a captação de imagem ou gravação áudio ou vídeo.

Planear a saída

Preparar a saída, sobretudo depois de uma permanência prolongada no terreno é um aspeto importante, mas por vezes esquecido (Marshall e Rossman, 2011). É necessário planear para que se efetive a saída do trabalho de campo, mesmo que seja apenas um obrigada no final da entrevista ou a entrega de um cartão de agradecimento, ou a indicação de que serão disponibilizadas as principais conclusões da tese (Marshall e Rossman, 2011).

I. 4 Síntese dos capítulos da tese

O presente capítulo, que abre a Tese, pretende fazer uma apresentação da investigação. Neste sentido, consideramos relevante apresentar o enquadramento geral e as motivações da escolha do tema, a problemática e as razões pelas quais se justifica a razão da presente investigação, o *rationale* que baliza todo o trabalho e, por fim, a apresentação dos capítulos da Tese.

No **capítulo II** é apresentada a metodologia da parte teórica. Dado que as questões teóricas se baseiam no estado da arte que aborda os temas centrais da Tese, tratamos, em primeiro

lugar, o enquadramento teórico que orientou a revisão da literatura, no sentido de demonstrar quais foram as bases em termos da aplicação deste método, bem como justificar a abordagem que pretendemos nos capítulos seguintes. De seguida é apresentado o modelo conceptual em que a Tese se sustenta, no sentido de enquadrar, relacionar e justificar os temas trabalhados nos capítulos III e IV, os quais sustentam o trabalho de campo apresentado na Parte II.

O **capítulo III** visa apresentar o enquadramento teórico no que aos eventos profissionais diz respeito. Sendo este um tema central na investigação, considera-se que a discussão de conceitos, identificação das características desta área de negócio, bem como a sua organização e intervenientes no processo, são fundamentais para que se possa compreender o fenómeno e, assim, enquadrar teoricamente o objeto de estudo da investigação.

No **capítulo IV** são apresentados os principais conceitos que caracterizam o campo de análise pelo qual pretendemos abordar a gestão de eventos profissionais – o género. Este é fundamental para se poder compreender o enquadramento que daremos a esta abordagem e os principais pontos de vista pelos quais foi explorado o género no trabalho empírico, bem como na análise dos dados.

No sentido de enquadrar e fundamentar a relevância e confiabilidade da presente investigação, no **capítulo V** serão apresentados os principais aspetos que compõem a metodologia científica utilizada na parte empírica do trabalho de investigação, nomeadamente as opções em termos de amostragem (quer de pessoas, quer de território), os métodos utilizados (entrevista, grupo focal e observação) e as técnicas de análise de dados.

No **capítulo VI** são apresentados os resultados e é feita a análise de dados, a qual se organiza pelas temáticas que mais relevância apresentaram no seio do discurso dos intervenientes, no que diz respeito às implicações do género, nomeadamente a caracterização do contexto da gestão de eventos profissionais, o recrutamento e seleção de quem gere e trabalha na produção de eventos profissionais, as diferentes dimensões em que o género se manifesta e influencia a gestão dos eventos profissionais, a comunicação e as políticas e práticas de género no contexto dos eventos profissionais.

No **capítulo VII** são discutidos os resultados, apresentadas as conclusões na relação com os objetivos da investigação, e o contributo da investigação para o conhecimento sobre o objeto de estudo e o campo de análise. São ainda apresentadas as limitações da investigação, quer ao nível metodológico, quer ao nível de conteúdo, as contribuições da investigação para o mercado e, por fim, as perspectivas para investigações futuras.

CAPÍTULO II. Metodologia da parte teórica

II. 1 Introdução

Neste capítulo II apresentamos a metodologia da parte teórica. Dado que as questões teóricas se baseiam no estado da arte que aborda os temas centrais da Tese, tratamos, em primeiro lugar, o enquadramento teórico que orientou a revisão da literatura. De seguida, é apresentado o modelo conceptual em que esta Tese se sustenta.

II. 2 Revisão da literatura

Fundamental em qualquer investigação científica, a revisão da literatura foi um dos métodos que teve muita importância ao longo do trabalho. Numa primeira etapa, foi relevante para a contextualização do tema a identificação do estado da arte sobre os tópicos a abordar na Tese (Fox *et al.*, 2014). Nesta fase inicial, a par das entrevistas exploratórias e da participação em eventos relacionados com o tema, os quais permitiram a troca de informação com investigadores que trabalham áreas afetas à investigação (nomeadamente, os eventos e o género), a revisão da literatura permitiu identificar caminhos a explorar ou a deixar de parte (Fox *et al.*, 2014; Veal, 2018).

A revisão da literatura ajuda a gerar e refinar as ideias sobre a investigação (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009; Durbarry e Durbarry, 2018), bem como a delimitar o objeto de estudo e respetivo campo de análise, a partir do que outras pessoas pensaram ou investigaram sobre o assunto (Berg, 2001; Veal, 2018). Deste modo, começámos por pesquisar tópicos abrangentes, tentando também identificar autores que trabalhassem áreas específicas que pudessem estar relacionadas com o que pretendíamos investigar (Wallace e Wray, 2011).

A imersão no contexto da investigação começou com a identificação de alguns conceitos de base, tentando relacionar este quadro teórico com a questão de investigação e ajudando a identificar que situações deveriam ser observadas, quem se deveria entrevistar, e o que deveria ser questionado (Marshall e Rossman, 2011; Fox *et al.*, 2014; Durbarry, 2018a).

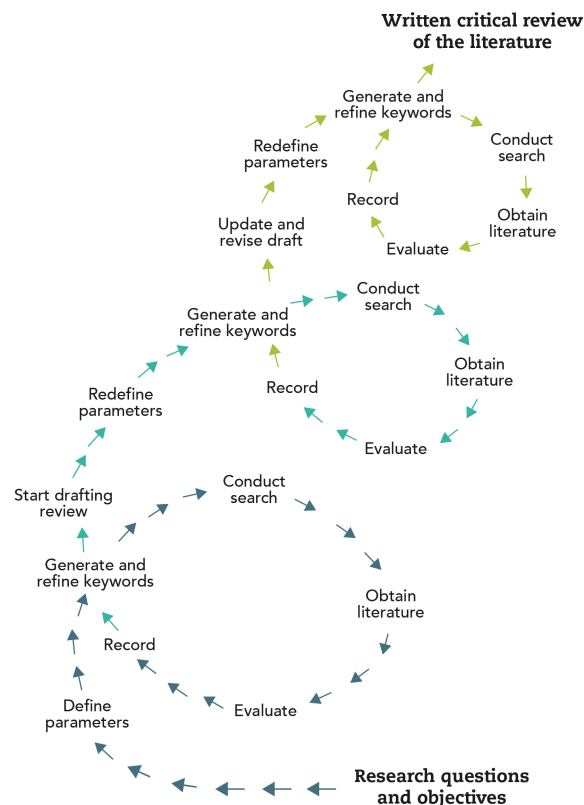
Por outro lado, tendo em conta que os “resultados das pesquisas, mesmo as mais localizadas, exigem geralmente a situação dos acontecimentos num conjunto global, inscritos em tendências a longo prazo, permitindo assim uma melhor compreensão dos contextos nos quais se inserem as múltiplas interações individuais” (Guerra, 2006, p. 8), o enquadramento da revisão da literatura foi fundamental para que esta pudesse ser confrontada com as realidades estudadas (Fox *et al.*, 2014), enquadrando-se histórica e culturalmente o que influencia as

questões de género em termos profissionais, numa perspetiva mais abrangente, já que em relação a eventos nada se tem estudado na perspetiva da gestão.

À medida que o desenho da investigação e os objetivos se foram definindo, as pesquisas e escolhas foram recaindo em publicações mais direcionadas para os tópicos específicos que a Tese trata (Berg, 2001; Wallace e Wray, 2011; Durbarry e Durbarry, 2018), aplicando-se a espiral ascendente de Saunders et al. (2009) apresentada na Figura 4. Assim sendo, numa fase mais avançada da pesquisa bibliográfica o que se pretendeu foi realizar uma revisão da literatura mais crítica (Burton, 2000), isto é, procurando avaliar até que ponto cada autor apresentava justificações adequadas para as suas afirmações, dependendo esta avaliação, em parte, do que cada autor apresenta e, em parte, no conhecimento, experiência e inferência que a investigadora foi capaz de trazer para o exposto (Wallace e Wray, 2011). Deste modo, serviu esta revisão crítica da literatura não só para demonstrar o conhecimento do estado atual da arte (Burton, 2000), mas sobretudo para apresentar uma reflexão pessoal sobre o que já foi publicado sobre os tópicos a investigar, qual o lugar que terá a presente investigação nesse contexto e quais as áreas relacionadas com o tema em que poderá haver falta de informação ou reflexão (Burton, 2000; Gill e Johnson 2002, cit. por Saunders, Lewis e Thornhill, 2009; Durbarry e Durbarry, 2018).

Figura 4 – The literature review process

(Saunders, Lewis e Thornhill, 2009, p. 60)



Para além destas questões, a revisão crítica da literatura permitiu, ainda, fortalecer as bases da investigação e identificar novas tendências e estudos, obrigando a uma atualização dos dados recolhidos durante o processo de investigação (Durberry e Durberry, 2018), também numa perspetiva de evitar a duplicação mantendo a originalidade da investigação (Fox et al., 2014).

Além deste enquadramento teórico em relação ao tema, a revisão bibliográfica foi ainda muito importante para aprofundar a metodologia científica, nomeadamente aspetos epistemológicos, métodos a aplicar, especificidades práticas dos processos de recolha de dados, questões éticas ou técnicas de análise de dados (Fox et al., 2014; Veal, 2018).

Como última nota, convém salientar que, para a gestão de referências e citações, bem como para a gestão da informação proveniente da revisão da literatura, foi utilizado o software Mendeley³, um gestor gratuito de referências e, simultaneamente, uma rede social académica.

II. 3 Modelo conceptual

Apresentamos neste ponto o modelo conceptual da investigação, ou seja, a estrutura que envolve os conceitos relacionados com o estudo e as possíveis relações entre si (Durberry, 2018a; Veal, 2018). Os modelos conceptuais podem ser apresentados de forma gráfica ou narrativa, podem ser simples ou elaborados, do senso comum ou baseados na teoria, descritivos ou causais (Miles & Huberman 2013 cit. por Veal, 2018). No mínimo, haverá uma lista inicial de conceitos relevantes, com os quais quem investiga está preocupado e sem o que seria difícil saber que questões colocar ou que tópicos explorar.

Mesmo correndo o risco de parecer inconsistente apresentar um modelo conceptual numa investigação indutiva, em que, como referimos anteriormente, a teoria deriva dos dados, ao invés de usar os dados para comprovar teorias pré-existentes, na prática, raramente se consegue recolher dados sem, no mínimo, ter em mente um modelo explicativo informal. De outro modo, como seria possível a quem investiga saber que dados recolher (Veal, 2018)? Por outro lado, os modelos conceptuais também podem resultar de um processo indutivo se a questão de investigação incluir *porquê?* ou *como?* (Veal, 2018), no sentido em que é necessário mostrar as relações entre os diferentes conceitos.

³ Disponível em www.mendeley.com.

Na perspectiva de Veal (2018), o desenvolvimento de um modelo conceptual deve integrar os quatro passos a seguir apresentados, embora nem sempre este processo seja linear, ou seja, pode ter avanços, recuos ou ajustes, até se chegar à versão final:

1.º Explorar e explicar as relações entre conceitos

As relações entre conceitos podem representar relações de poder, fatores influenciadores, fluxos de informação, ou simplesmente uma sequência de elementos num processo. Pode ser visto como um mapa mental ou árvore de relevância, resumizando a discussão que poderá ser explanada em termos narrativos.

2.º Identificar a lista de conceitos

Os conceitos são representações gerais do fenómeno a estudar, os quais emergem da discussão das relações e do processo do mapa conceptual.

3.º Definir conceitos

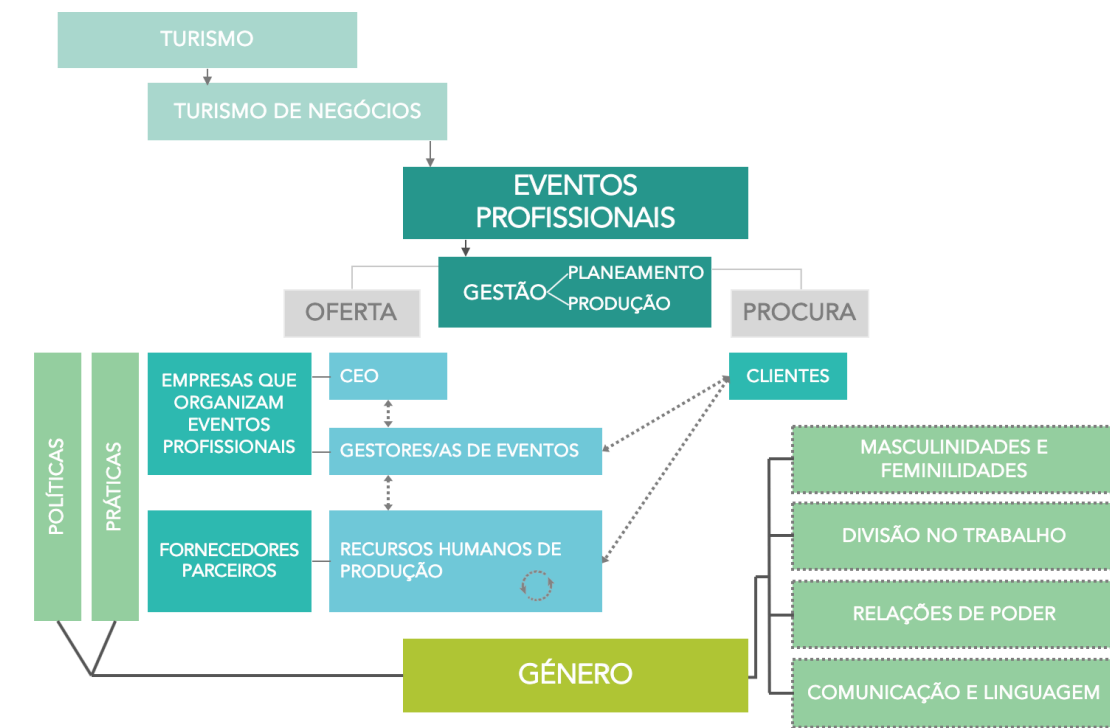
Os conceitos devem ser claramente definidos para o propósito da investigação. Podem ser usadas definições já existentes, mas é recorrentemente necessário seleccionar e adaptá-los à especificidade da investigação.

4.º Operacionalizar os conceitos

Tratando-se de conceitos qualitativos, a operacionalização destes envolve decidir como é que o conceito será identificado, descrito ou avaliado na aplicação dos métodos de recolha de dados. Acaba por apresentar as implicações práticas da definição e que limites lhes são dados, importante também para que quem participa na investigação tenha a clara consciência do que se está a estudar.

O modelo que apresentamos, por um lado, orientou a revisão da literatura e, por outro, é o resultado desse trabalho e dos *inputs* que foram sendo dados durante o trabalho de campo (Durberry, 2018a; Veal, 2018), tal como indicámos na explicação do processo de investigação no capítulo I. Por uma questão de organização e fluência do texto, apresentamos na Figura 5, na página seguinte, o modelo conceptual, identificando os conceitos de base da investigação e a relação entre eles, sendo que a sua discussão e a apresentação dos modos de operacionalização serão destacadas na revisão da literatura (Durberry, 2018a), nomeadamente nos capítulos III e IV.

Figura 5 – Modelo conceptual da Tese
(produção da autora)



Enquadrada no contexto do turismo e, mais especificamente, no turismo de negócios, a presente Tese pretende compreender se e como o género poderá influenciar as tomadas de decisão, bem como as representações de género que podem enquadrar estas ações, e as relações interpessoais que se estabelecem no contexto da produção deste tipo de eventos. Neste sentido, foram identificados os principais atores do fenómeno a estudar, os quais são característicos deste contexto.

Do lado da procura, será importante compreender as relações que se estabelecem entre o cliente, isto é, as pessoas que representam entidades que contratam serviços de gestão de eventos, e quem presta o serviço diretamente, ou seja, quem gere os eventos, ou indiretamente, isto é, os recursos humanos envolvidos na produção, os quais, na maior parte dos casos, são contratados em *outsourcing* pelas empresas que organizam os eventos profissionais, frequentemente encarados como fornecedores ou parceiros.

Do lado da oferta, para além destas interações com o cliente, será também importante compreender as relações que se estabelecem entre os CEO que gerem as empresas que organizam eventos profissionais, analisando o modo como se envolvem na gestão da sua equipa e tomam decisões em termos de contratação destas pessoas (tendo em conta a estrutura do mercado que será analisada no capítulo III). Será ainda importante analisar as

relações e interações entre quem gere os eventos e as equipas que os operacionalizam, nas áreas específicas que nos propomos estudar, ou seja, acolhimento, comidas e bebidas, audiovisuais e entretenimento. As relações entre estes fornecedores/parceiros também serão analisadas.

No que diz respeito à abordagem ao género, para além das abordagens e perspetivas aplicadas, daremos mais atenção às temáticas analisadas no capítulo IV, ou seja, as masculinidades e feminilidades, divisão no trabalho, as relações de poder que se estabelecem e a comunicação e linguagem.

Serão ainda analisadas as políticas formais que as empresas envolvidas no processo têm em relação às temáticas referidas anteriormente, na sua relação com as práticas descritas pelos diferentes intervenientes e observadas pela investigadora.

II. 4 Síntese

Neste capítulo sobre a metodologia da parte teórica pretendemos, em primeiro lugar, explicar o enquadramento teórico que esteve na base da revisão bibliográfica, no sentido de demonstrar quais foram as nossas bases em termos da aplicação deste método, bem como justificar a abordagem que pretendemos nos capítulos seguintes.

Quanto à apresentação do modelo conceptual, pretendeu-se enquadrar, relacionar e justificar os temas trabalhados nos capítulos III e IV, os quais sustentam o trabalho de campo apresentado na Parte II.

CAPÍTULO III. Eventos profissionais

III. 1 Introdução

O presente capítulo visa apresentar o enquadramento teórico no que aos eventos profissionais diz respeito. Sendo este um tema central na investigação, considera-se que a discussão de conceitos, identificação das características desta área de negócio, bem como a sua organização e intervenientes no processo, são fundamentais para que se possa compreender o fenómeno e, assim, enquadrar teoricamente o objeto de estudo da investigação.

III. 2 Eventos profissionais – conceitos e enquadramento no turismo

III. 2.1 Conceito de evento

Pretende-se neste ponto discutir o conceito de evento, para, posteriormente, se aprofundar o conceito de evento profissional, bem como a sua definição para operacionalização no trabalho de campo, aspetos centrais na presente investigação.

Uma das dificuldades no que diz respeito à discussão do conceito de evento resulta do facto de que a área dos eventos é um conglomerado de diferentes setores de atividade, bastante distintos (por exemplo, público e privado, comercial e sem fins lucrativos, cultural, social, político, desportivo, entre outros), o que dificulta a criação de um quadro conceptual comum (Brown, 2014).

Deste modo, vários são os autores que abordam o conceito de evento (Berridge, 2007), em muitos casos não o discutindo, mas antes apresentando apenas uma curta definição. Pretendemos, assim, começar por analisar quais as dimensões de abordagem que estes autores aplicam para compreendermos o fenómeno de forma mais abrangente. Importa também salientar que, frequentemente, a identificação do que é um evento pode ter várias respostas, dependendo do ponto de vista de quem responde (Bowdin *et al.*, 2011; Bladen *et al.*, 2012; Brown, 2014), sendo claramente resultado da experiência profissional ou da área específica de investigação dos autores (Berridge, 2007), o que se pode refletir em definições demasiado fechadas, e, por isso, restritas.

Em alguns casos, essa restrição é feita pela visão de que os eventos apenas incluem motivações de lazer (Rojek, 2014), enquanto noutros os eventos são apenas profissionais (Giacaglia, 2003). Segundo Bladen *et al.* (2012), à medida que as definições de evento se tornam mais detalhadas, a sua aplicação a casos concretos do mundo real torna-se mais problemática.

No entanto, importa analisar estes diferentes pontos de vista, mesmo que mais restritos, para se poder compreender a complexidade do fenómeno dos eventos. No Quadro 4 podemos observar diferentes abordagens ao conceito de evento.

Quadro 4 – Abordagens ao conceito de evento

(adaptado a partir de: Allen, 2000, 2002; Giacaglia, 2003; Watt, 2004; Getz, 2005; Bowdin *et al.*, 2006, 2011; Matias, 2007; Berridge, 2007; Crowther, 2010; Crowther e Donlan, 2011; Bladen *et al.*, 2012; Ferdinand e Kitchin, 2012; Isidoro *et al.*, 2013; Hernández-Mogollón, Antonio e Duarte, 2014; Sharples *et al.*, 2014; Beech, Kaiser e Kaspar, 2014; Marujo, 2015; Geus, Richards e Toepoel, 2016; Ziakas, 2016; Gonçalves e Umbelino, 2017; Pielichaty *et al.*, 2017)

Perspetivas de abordagem	Descrição
O que é?	acontecimento
	atividade
	encontro
	experiência
	produto
	serviço
Que características tem?	limitado no tempo
	irrepetível
	realiza-se em determinado local (físico ou virtual)
	para pessoas
	intangível
	inseparável
	heterogéneo
	perecível
	volátil
	dinâmico
	emocional
	interativo
	impacta os cinco sentidos
	criatividade e inovação
	organizado por pessoas
	pressupõe gestão (planeamento, monitorização, produção, avaliação)
	envolve diferente <i>stakeholders</i>
Para que serve? Objetivos Fins a que se destina	posicionamento de marketing
	visibilidade
	notoriedade
	prestígio
	evasão
	lazer
	comemoração / celebração
	motivação
	premiação
	familiares
	comerciais
	culturais
	sociais
	políticos, demonstração de poder
	religiosos
	turísticos
	financeiros
	económicos

Tal como Pielichaty et al. (2017) indicam, consideramos que, pelas suas características, não é possível apresentar uma só definição de evento. O seu conceito é complexo e pode ser entendido de diferentes formas, em variados contextos.

Por outro lado, o próprio conceito tem sido objeto de modificações, dado que esta é uma atividade dinâmica que vai evoluindo (Matias, 2007). Exemplo desta evolução foi a discussão que se levantou em 2016 no âmbito dos EuBea - *The International Festival of Events e Live Communication* em que o evento 'Hearing Hands'⁴ se destacou e levantou um extenso debate sobre 'o que é um evento?'. O júri dos prémios dividiu-se e se, por um lado, os adeptos do 'Não' levantavam questões como o número de participantes ou o custo versus os resultados, os adeptos do 'Sim' ressaltavam que todos os requisitos para ser um evento estavam cumpridos: "acontece num espaço e tempo determinado, obrigou a um conjunto de requisitos logísticos e de programação, aliou criatividade, a recursos, comunicação, figurantes, licenciamento, objectivos precisos para lançar um novo serviço" (Fernandes, 2016). Para além destes requisitos, ponto fulcral da discórdia, o evento não se confinava a um espaço, mas tornou-se viral nas redes sociais, tornando-se global. De acordo com Fernandes (2016) "não podemos mais pensar um evento sem que ele se reflita neste outro patamar", e a forma como se encara o que é um evento tem, sem dúvida, de incluir outras dimensões para além da presença física de participantes, revelando uma adaptação à realidade atual que enquadra frequentemente interações virtuais.

Desta feita, importa apresentar as várias dimensões que mais implicam na investigação que agora se apresenta, nomeadamente a partir da perspetiva de quem gere eventos, embora se possa ter outras abordagens do fenómeno social, cultural, político ou de construção do mundo (Penercky, 2016). Considerando que um evento é um "acontecimento planeado, com uma existência efémera, que se realiza em determinado local, destinado a um grupo de pessoas, tendo na sua base um ou mais objetivos" (Gonçalves e Umbelino, 2017, p. 364), começamos por destacar a importância do planeamento. Ao contrário de acontecimentos inesperados, para que um evento aconteça é necessário que este seja estruturado, preparado e organizado

⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=UrvaSqN76h4>

'Hearing Hands' foi um evento realizado a 30 de outubro de 2014 pela agência Dinamo Istanbul part of Casta Diva Group, para o cliente Leo Burnett Istanbul & Samsung Electronics Turkey, direcionado para as pessoas com limitações auditivas e o público em geral, e aconteceu em Istambul. O evento foi direcionado a uma pessoa surda que, ao sair de casa, se deparou com o facto de que todas as pessoas com quem se cruzava comunicavam consigo em língua gestual. O evento culmina com a apresentação do serviço da marca num painel na via pública esclarecendo que estava a ser lançado um serviço de apoio ao cliente usando um *chat* de vídeo, com assistentes que comunicam em língua gestual. A grande questão que se levantou foi o facto de o evento ser feito, em termos físicos, apenas para uma pessoa. No entanto, a transmissão em diferido nas redes sociais, para milhares de pessoas, fez com que, na prática, o público ao qual o evento se dirigia fosse muito mais abrangente.

previamente. Neste sentido, é necessário que sejam desenvolvidos processos para que quando o evento acontece, quem o produz já saiba o que e como vai acontecer. Para tal é necessária uma preparação prévia que requer a organização das diferentes necessidades que lhe são inerentes.

No que diz respeito à existência efémera, a limitação de tempo é uma das características dos eventos que mais impacto tem na sua realização, não só na perspetiva de quem gere, mas também para quem usufrui deste serviço.

Para quem gere eventos o facto de estes serem limitados no tempo faz com que a forma de planeamento tenha em consideração o início do acontecimento, mas também o seu fim, levando a uma gestão por projeto (Bowdin *et al.*, 2011; Bladen *et al.*, 2012; O'Toole, 2015; Pielichaty *et al.*, 2017) (v. ponto III 3.), diferente da gestão empresarial que prevê o prolongamento da atividade no tempo, não se antevendo o seu fim. Por outro lado, a imposição de um tempo limitado para a produção do evento traz desafios acrescidos a quem o gere. Quando se apresenta uma data e um horário, estes terão de ser cumpridos, devendo-se ao máximo evitar protelar no tempo quando se verifica que nem tudo acontece como planeado. Esta limitação traz também uma pressão em termos de trabalho, pois tudo tem de ser cumprido dentro dos prazos previstos, o que justifica o facto de a profissão de quem gere de eventos estar no top cinco das profissões mais stressantes de 2018 (CareerCast.com s.d.), com um índice de stress de 51.15, apenas antecedido de profissões como militar (1.º com um índice de stress de 72.47), bombeiro (2.º), piloto de avião (3.º) e polícia (4.º).

Na perspetiva de quem participa, o tempo dos eventos é um tempo fora do comum. Mesmo quando se trata de eventos em que a participação é feita num ambiente profissional, este tempo é um tempo fora da rotina diária (Bladen *et al.*, 2012), o que pode permitir uma transposição para posturas, comportamentos e atitudes, também elas, fora do comum (Ferdinand e Shaw, 2012). Neste sentido, o tempo dos eventos pode ser encarado como um momento especial, único, para quem participa, levando a uma predisposição para realizar coisas diferentes do dia-a-dia. Daí que os eventos estejam muitas vezes relacionados com um imaginário de datas especiais, de comemoração, de festa, distinguindo-se aquele que é o tempo de trabalho e o tempo de lazer (Silvers *et al.*, 2006; Ferdinand e Shaw, 2012). Estes aspetos podem também levar a um imaginário de fantasia, dando-se a possibilidade de a pessoa ser naquele momento o que noutros contextos gostaria de ser, mas não é. É exatamente neste sentido que várias empresas têm também utilizado os eventos no sentido de renovar, reciclar os seus recursos humanos, com objetivos muito específicos, quer seja no trabalho de competências específicas, como a motivação para aumento de produtividade, sobretudo tendo em conta que se reconhece cada vez mais importância do emocional e da

criatividade e inovação no âmbito da produtividade e eficiência no contexto profissional (Bladen *et al.*, 2012; Ferdinand e Shaw, 2012).

Quanto ao local, se há uns anos se identificava apenas como local físico, hoje esta perspetiva de espaço físico e contínuo, conferindo unicidade, já está posta em causa, decorrente do potencial de utilização da tecnologia. Neste sentido, a noção de que é necessário um espaço para realizar um evento mantém-se, embora esse espaço possa ser físico ou virtual, e o mesmo evento possa incluir vários espaços diferentes.

O facto de um evento se realizar para pessoas remete para a importância do conhecimento do público-alvo, para que as escolhas que se fazem a vários níveis possam ir ao encontro das expectativas e necessidades de quem no evento irá participar. Neste âmbito, a identificação do evento enquanto experiência é um dos aspetos referidos na literatura (Berridge, 2007; Marujo, 2015), sendo, inclusive, indicado que é necessário experienciar um evento para se poder compreendê-lo na sua totalidade (Pielichaty *et al.*, 2017). Esta perspetiva é muito marcada, sobretudo na abordagem aos eventos em espaço físico, pela possibilidade de aceder às pessoas a partir dos seus cinco sentidos (Zanella, 2008), o que permite acrescentar uma camada emocional à experiência material (Gerritsen e Olderen, 2014).

Quanto à última característica, os objetivos, estes dependerão do tipo de evento quanto ao cliente. Nos eventos para cliente anfitrião único o ou os objetivos são claramente identificados por quem paga o evento. Nos eventos para o consumidor final (quem paga pelo evento consome o serviço), quem organiza o evento define quais as metas que pretende atingir. Ou seja, há sempre um ou mais motivos pelos quais se realizam eventos e estes devem estar bem identificados, pois orientarão as decisões quer ao nível estratégico quer ao nível operacional (Gerritsen e Olderen, 2014).

Apesar de abrangente e de se poder aplicar a qualquer tipo de evento, esta visão é também muito marcada pelas necessidades de quem planeia e produz eventos. Sobretudo nas perspetivas de delimitação do fenómeno: planeamento, tempo, espaço, identificação do público-alvo e objetivos. No contexto da presente investigação, esta é uma abordagem importante, pois é na perspetiva de gestão do evento que tratamos o fenómeno.

Um último aspeto que convém salientar no âmbito da discussão do conceito de evento, sobretudo no contexto da presente investigação, é o facto de um evento ser, pela sua natureza, um serviço (Berridge, 2007), o que o distingue dos produtos em quatro características: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade. Do lado da oferta, estas características trazem grandes desafios, aos quais é necessário responder com estratégias eficazes.

Não sendo os eventos bens de natureza material, a intangibilidade leva a que os eventos se caracterizem pelas relações pessoais que se estabelecem no seu contexto (Peixoto, 2015). Neste sentido, pode haver uma grande subjetividade no que diz respeito à avaliação do serviço que é prestado ao cliente, sendo que o risco percebido é também maior, pois o evento não é palpável. Conseguir tornar o serviço tangível é um dos desafios mais comuns nos eventos. A criação e disponibilização de bens materiais que transportem as memórias do evento para algo físico é muito importante para que este se prolongue no tempo.

A inseparabilidade faz com que seja impossível separar o desempenho de quem presta o serviço, do próprio serviço em si, ou seja, os recursos humanos que estão no contacto direto com quem consome fazem parte do próprio serviço, tendo um grande peso na qualidade do mesmo. Por outro lado, o próprio consumidor também faz parte do serviço nos momentos em que há uma interação. Por exemplo, nos eventos, esta integração só se realiza no decorrer do próprio evento, embora, para que este aconteça, seja necessário uma série de ações antes (montagens) e depois (desmontagens) do evento. Salientamos ainda o facto de outros participantes também fazerem parte do próprio serviço, o que, no caso dos eventos, tem um forte impacto, por exemplo, no ambiente que é criado, entre muitos outros aspetos. No âmbito da presente investigação, este é um aspeto relevante, já que as relações que se estabelecem e as escolhas quanto ao género de quem trabalha na produção dos eventos podem ser muito influenciadas pelo público que irá interagir no contexto do evento. Assim, para que a perceção da qualidade do serviço prestado não seja comprometida é fundamental que haja um investimento nas pessoas que estarão em contacto com quem irá consumir o serviço, tanto em termos técnicos como nas *soft skills* de relação interpessoal. No âmbito dos eventos, este é um aspeto relevante sobretudo tendo em conta que muitos dos recursos humanos de produção usualmente não fazem parte da empresa que está a prestar o serviço, isto é, são contratados pontualmente e em *outsourcing*, como analisaremos no ponto III. 4.

A heterogeneidade implica a impossibilidade de prestar um serviço exatamente igual a todas as pessoas (Getz, 2016), decorrente também da característica da inseparabilidade. Para além de vista como uma característica que pode trazer uma vantagem competitiva, no sentido em que a personalização pode responder às necessidades específicas dos consumidores, é também um desafio, sobretudo no contexto dos eventos em que os recursos humanos que contactam com os consumidores são contratados em *outsourcing*. Neste sentido, a formação, o planeamento e procedimentos de normalização de algumas tarefas são importantes para que o serviço seja o mais similar possível para todas as pessoas que o vão consumir, sendo a solução para os desafios que esta característica pode trazer (Berridge, 2007).

A perecibilidade decorre do facto de os serviços não poderem ser armazenados, ou seja, no caso dos eventos, se não for consumida a totalidade da capacidade de um evento, não é

possível guardar os lugares não vendidos para outro dia ou horário (Berridge, 2007). No entanto, os custos associados à capacidade máxima têm de ser suportados por quem organiza o evento. Uma forma de enfrentar este desafio é diferenciar os preços ou oferecer serviços mais atrativos para períodos de menor procura, contratar serviços específicos em *outsourcing*, bem como planejar detalhadamente para vários cenários, de forma a enfrentar mais rapidamente os desafios que se colocarão no terreno.

III. 2.2 Tipologia de eventos

Mesmo tendo a consciência de que “qualquer classificação não é perfeita, pois a realidade é sempre mais completa do que a capacidade de análise dos cientistas” (Camargo cit. por Canton, 2002, p. 79), importa apresentar neste âmbito a tipologia de eventos apresentada por diversos autores, no sentido de enquadrarmos a nossa visão sobre o assunto. Deste modo, poderemos ter uma percepção organizada da diversidade existente, bem como o ‘lugar’ que entendemos que têm os eventos profissionais, tal como os abordamos na presente Tese.

Várias são as formas como se apresentam classificações de tipos de eventos. A primeira grande separação faz-se entre eventos de lazer e eventos de negócios (Jago e Deery, 2010; Draper, Thomas e Fenich, 2017). Numa visão mais detalhada, a sua distinção em relação à natureza e conteúdo (eventos sociais, culturais, educativos, científicos, desportivos, etc.) é uma das mais referidas, como, por exemplo, a versão de Getz e Page (2016b) apresentada na Figura 6.

Figura 6 – Typology of planned events and venues: An event-tourism perspective.
(Getz e Page 2016b, p. 594)



No entanto, cada vez mais, a identificação da tipologia de eventos tende a refinar ainda mais as perspectivas de categorização, atendendo a outras dimensões, como se apresenta abaixo no Quadro 5.

Quadro 5 – Tipologia de eventos

(adaptado a partir de: Giacaglia, 2003; Getz, 2005; Berridge, 2007; Matias, 2007; Zanella, 2008; Raj, Walters e Rashid, 2009; Allen *et al.*, 2011; Bowdin *et al.*, 2011; Isidoro *et al.*, 2013; Beech, Kaiser e Kaspar, 2014; Vieira, 2015; Reic, 2017; Gonçalves e Umbelino, 2017)

PERSPECTIVA DE CATEGORIZAÇÃO	TIPOS DE EVENTOS
PERIODICIDADE (tempo)	<ul style="list-style-type: none"> - Únicos ou de oportunidade (realizam-se apenas uma vez) - Esporádicos (quando a periodicidade não é regular) - Regulares ou periódicos (quando existe o mesmo espaço de tempo entre várias edições)
ABRANGÊNCIA GEOGRÁFICA (proveniência dos participantes)	<ul style="list-style-type: none"> - Internacionais - Nacionais - Regionais - Locais
LOCALIZAÇÃO (espaço)	<ul style="list-style-type: none"> - Móveis (não repetem local de realização, ou só o fazem passados muitos anos) - Fixos (realizam-se sempre no mesmo local) - Num único local - Vários locais - Reais, ao vivo - Virtuais - Híbridos (conjugam o virtual com o real)
DESTINATÁRIOS (participantes)	<ul style="list-style-type: none"> - Internos (só participam pessoas que pertençam à entidade que organiza ou paga o evento) - Externos (só participam pessoas que não pertençam à entidade que organiza ou paga o evento) - Mistos (internos e externos à entidade que realiza o evento)
GRUPO (participantes)	<ul style="list-style-type: none"> - Abertos (qualquer pessoa que pretenda pode participar) - Fechados (só podem participar as pessoas convidadas ou que possuam a característica que as identifica com o grupo, por exemplo, colaboradores de uma empresa, associados de uma coletividade, ou familiares e amigos dos noivos)
CLIENTE (pagamento)	<ul style="list-style-type: none"> - Consumidores/as finais (quem paga é quem usufrui da experiência) - Anfitrião único (quem paga é apenas uma pessoa ou entidade, por exemplo casamentos, aniversários ou eventos profissionais)
LIBERDADE DE CRIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Criativos (há uma total liberdade para a escolha dos diferentes elementos do evento) - Estandarizados (quem planeia tem de cumprir os requisitos solicitados por quem vai pagar o evento) - Mistos (existem alguns requisitos a cumprir, mas há espaço para a criatividade e inovação)
NATUREZA E CONTEÚDO	<ul style="list-style-type: none"> - Sociais - Culturais (música, artes performativas, artes plásticas, gastronómicos, etc.) - Desportivos - Políticos - Religiosos - De lazer, recreativos - De negócios, profissionais - De moda - Turísticos - Promocionais - Científicos - ...
FORMATO	<ul style="list-style-type: none"> - Palestras - Seminários - Conferências - Congressos - Colóquios - Simpósios - Cimeiras - Reuniões - Debates - Fóruns - Jornadas - Assembleias - Mostras - Oficinas - Concílios - Conclaves - Feiras - Exposições - Salões - Concursos - Encontros - Festas - Concertos - Festivais - Workshops - Showcases - Roadshows - Open days - Desfiles - Inaugurações - Homenagens - Receções - Leilões - ...

A relevância de dar atenção aos tipos de eventos reside, sobretudo, nas necessidades decorrentes das suas características. Neste sentido, quem gere um evento deve tomar consciência das condicionantes específicas que este tem, de modo a adaptar o seu planeamento, produção e avaliação ao tipo de evento que está a organizar, tendo em conta as diferentes perspetivas de categorização que lhe são aplicáveis.

III. 2.3 Eventos profissionais

Para além de discutir o conceito de evento profissional, objeto de estudo desta investigação, importa enquadrá-lo num contexto conceptual mais alargado, sobretudo tendo em conta que, quer no mercado quer ao nível da investigação, vários termos são utilizados de forma indiferenciada (Reic, 2012), registando-se a falta de uma terminologia adequadamente definida e aceite (Davidson e Rogers, 2006; Bowdin et al., 2011; Davidson e Hyde, 2014), que permita também a recolha de dados sobre este mercado (Bowdin et al., 2011).

Exemplo desta realidade foram as diferentes reações dos intervenientes no trabalho de campo desta investigação, que, em alguns casos, mostraram não compreender o que identificámos como eventos profissionais, sendo necessário usar conceitos que lhe são próximos (por exemplo, eventos *corporate*). Um outro exemplo foi o facto de, no seu estudo sobre a literatura de eventos de negócios, Mair (2012) ter incluído na pesquisa das bases de dados *on-line* os termos '*business events*', '*MICE*', '*meetings*', '*incentives*', '*conventions*', '*conferences*', e '*exhibitions*', refletindo a multiplicidade de termos que são utilizados, sem critérios comuns, para se tratar os mesmos assuntos.

Um dos conceitos mais utilizados na literatura é **eventos de negócios** (*business events*), muito decorrente da sua ligação com o turismo e investigação nesta área (Getz, 2005; Bowdin et al., 2006; Davidson e Rogers, 2006; O'Toole, 2015), diferenciando-se as motivações da viagem numa perspetiva dicotómica de lazer *versus* trabalho. Por exemplo, na Austrália, tem sido comum a utilização do termo, inclusive para identificar uma indústria com características próprias (*Business Events Industry*) (Dwyer et al., 2007; Tourism & Transport Forum Australia e TNS, 2012; Davidson e Hyde, 2014). Neste contexto, o termo operativo de evento de negócio é:

'Any public or private business activity consisting of a minimum of 15 persons with a common interest of vocation, held in a specific venue or venues, and hosted by an organisation (or organisations). This may include (but not be limited to): conferences, conventions, symposia, congresses, incentive meetings, marketing events, special celebrations, seminars, courses, public or trade shows, exhibitions, company general meetings, corporate retreats, training programs.' (Ernst & Young e Business Events Council of Australia, 2015, p. 5)

Provavelmente, por muitas das viagens em trabalho serem motivadas pela realização de negócios, o termo acabou por vingar ao nível internacional e ser dos mais utilizados. Por exemplo, para Fenich (2012) os eventos de negócios são criados por associações, empresas e governos (deixando o autor de fora as organizações não governamentais) com o objetivo de educar, motivar, vender ou promover *networking* entre colaboradores, membros ou clientes. Em termos de formatos, o mesmo autor indica que podem ser eventos para apreciação de clientes, conferências, congressos, convenções, viagens de incentivo, reuniões, lançamento de produtos, feiras de negócios e sessões de formação.

Um aspeto específico dos eventos de negócios é o processo de decisão ser muito complexo (Draper, Thomas e Fenich, 2017), dependendo dos diferentes eventos que aqui podem ser incluídos. Por exemplo, no que diz respeito às associações as decisões podem ser de quem está nos cargos de direção, que normalmente segue as recomendações de quem planeia o evento (Fenich, 2012). No caso das reuniões empresariais, as decisões são tomadas pelos critérios de quem tem responsabilidades para a área em que o evento vai ser realizado (Draper, Thomas e Fenich, 2017), os quais podem ser diretores financeiros, comerciais, de *marketing*, de recursos humanos, gestores de eventos da empresa cliente ou quem secretaria ou faz assessoria à direção ou à administração.

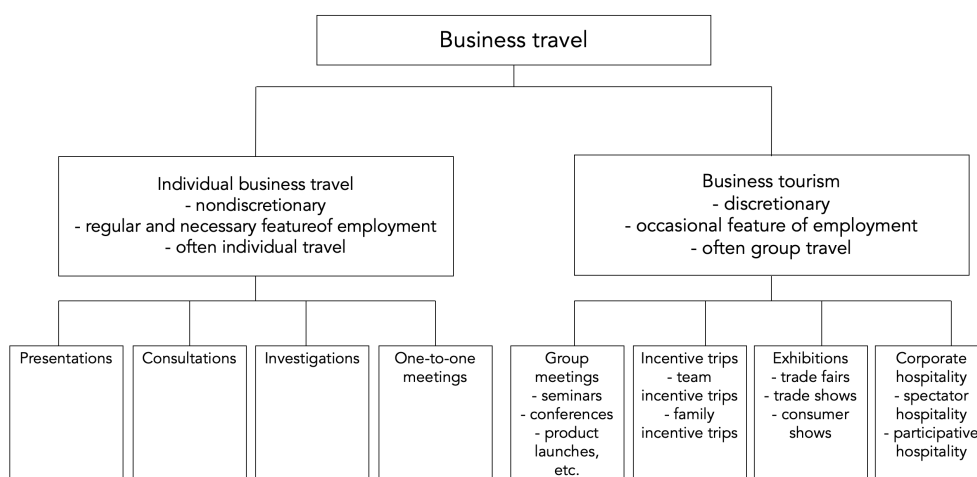
A grande diversidade de eventos que podem ser incluídos nesta perspetiva dos eventos de negócios faz com que, em algumas áreas seja necessário categorizar de forma mais detalhada, para que se possam comparar dados. Por exemplo, no que diz respeito ao pagamento do evento, se para as associações os eventos que realizam são importantes para a sustentabilidade financeira destas entidades (Davidson e Cope, 2003), no caso das reuniões no contexto empresarial e nos eventos governamentais são estas entidades que pagam os eventos na totalidade ou quase totalidade, sendo estes entendidos como custos ou investimentos em áreas específicas (Draper, Thomas e Fenich, 2017).

No entanto, a literatura mostra-nos que, ao longo do tempo, outros conceitos foram usados para estudar ou trabalhar eventos que se enquadram nesta perspetiva de eventos de negócios, com grande destaque, ao nível europeu, para o acrónimo **MICE**, o qual significa *Meetings, Incentives, Conferences* (ou *Conventions* ou *Congresses*) and *Exhibitions* (Lawson, 2000).

Davidson e Cope (2003) chegam até a incluir os eventos (reuniões, feiras, ou incentivos) nas formas de viagem no contexto do turismo de negócios, sendo todos relacionados com o trabalho. Nas reuniões inclui-se um vasto tipo de eventos como conferências, seminários de formação, lançamento de produtos, e reuniões gerais anuais que são realizados por empresas ou associações para facilitar a comunicação com e entre os seus colaboradores, clientes, *shareholders* e membros (Davidson e Cope, 2003). As feiras são eventos em que as empresas

enviam os seus comerciais para exporem e promoverem os seus produtos e serviços a potenciais clientes ou distribuidores. Os incentivos incluem viagens a destinos atrativos que os colaboradores mais produtivos recebem como prémio por terem ganho uma competição ou objetivos relacionados com o emprego. Esta forte relação com o turismo, e por isso o estudo mais aprofundado a partir desta área de conhecimento, tem a sua base na visão apresentada na Figura 7.

Figura 7 – Business Travel Sectors
(Davidson e Cope, 2003, p. 4)



O maior problema que o termo MICE enfrenta é o facto de este quase não ser conhecido fora do contexto da indústria, limitando o reconhecimento social do fenómeno, bem como o necessário apoio político para o crescimento da indústria (Davidson e Hyde, 2014).

Reconhecendo a importância do setor para o turismo e para outras indústrias, a Organização Mundial do Turismo, frequentemente identificada na sua versão em inglês, *United Nations World Tourism Organisation* (UNWTO), em conjunto com os seus membros afiliados e alguns dos principais atores internacionais na área⁵, criaram o *Sustainable Tourism Cooperative Research Centre* (STCRC), para encorajar o estudo sobre a **Meetings Industry** (MI) e desenvolver uma base para adaptar a Conta Satélite do Turismo especificamente a esta área, visto que não existiam dados consistentes para confirmar o que a perceção da sua importância para o turismo aponta (UNWTO, 2006; Dwyer *et al.*, 2007). Um dos três objetivos do primeiro estudo (UNWTO, 2006) foi exatamente definir conceitos e definições operativas adequados,

⁵ Reed Travel Exhibitions, International Congress & Convention Association (ICCA) e Meeting Professional International (MPI).

atendendo a que uma das dificuldades, em primeira instância, era a variedade de termos utilizados quer no mercado, quer em termos de investigação. Deste trabalho surgiu, então, a definição para a operacionalização do conceito de *Meetings Industry*, a qual está representada no Quadro 6.

Quadro 6 – Recommended meetings industry definitions and rationale for definitions
(UNWTO, 2006, p. xii)

Issue	Recommendation	Rationale
Nomenclature for the industry	Meetings industry	This name represents the supply side. It has support from key industry participants.
Meeting aims	To motivate participants, to conduct business, share ideas, to learn, socialise and hold discussions.	These aims, or similar aims, were the most common in the industry and academic literature .
Meeting size	Minimum number of ten (10) participants	Many meetings organisations use this number.
Meeting venue	Venues where there is payment for the use of the venue for meetings	Where there is payment for the use of a contracted venue, there will be an economic contribution to the economy.
Meeting duration	A half-day (four hours) or more	Although a minimum duration may not be needed, the limit of four hours will provide a practical and sensible in-scope boundary for data collection.

Muito na linha do que era identificado como MICE, a *Meetings Industry* inclui 3 componentes: (i) reuniões e conferências, (ii) feiras; (iii) incentivos (UNWTO, 2006), o que demonstra que, apesar de haver uma grande preocupação em normalizar conceitos operativos ao nível internacional, de facto, foi apenas um ajuste de termos, pois manteve-se a perspetiva anterior. Por outro lado, o termo MICE tem prevalecido em mercados do Médio Oriente e do Sudeste Asiático, onde a indústria está a crescer consideravelmente, não ajudando à proliferação do uso do termo *Meetings Industry* (Davidson e Hyde, 2014).

Outro conceito bastante utilizado, sobretudo no contexto profissional, são os **eventos corporativos** (*corporate events*), os quais Reic (2012) identifica como a categoria de eventos que ajuda a atingir os objetivos de uma empresa. Tendo em conta que o foco de abordagem da autora são os vários conceitos centrais da gestão em relação a esta categoria de eventos, esta afasta-se de uma visão mais ligada ao turismo, usando, por isso, outro termo. Aliás, coloca em causa o uso de diferentes termos utilizados recorrentemente, como o acrónimo MICE ou eventos de negócios, considerando-os redutores, por não fazerem justiça à diversidade de eventos que podemos encontrar nesta área, por exemplo, lançamento de produtos e eventos de formação ou *teambuilding*, tal como Davidson e Rogers (2006) também indicam. Quer isto dizer que os eventos corporativos também podem referir-se ao contexto público e aos setores sem fins lucrativos (O'Toole e Mikolaitis, 2002; Reic, 2012). Assim, o termo 'corporativo' refere-

se ao propósito do evento, isto é, o evento é uma ferramenta para atingir objetivos organizacionais particulares, em vez de se referir a um setor particular da economia (O'Toole e Mikolaitis, 2002; Matias, 2007).

De qualquer forma, Reic (2012) considera que esta não é uma definição rígida já que, dependendo da perspetiva pela qual analisamos o fenómeno, poderemos ter várias realidades, decorrente do grande número de *stakeholders* envolvidos e os diferentes papéis que estes desempenham neste contexto.

Há, ainda, um reconhecimento sobre uma grande ambiguidade em relação ao conceito de evento corporativo, não havendo uma definição clara, nem em termos profissionais (ou seja, no mercado) nem na academia (O'Toole e Mikolaitis, 2002; Reic, 2012). Por outro lado, como o setor não tem, ainda, uma clara estrutura é difícil recolher dados do mercado, o que torna também difícil a sua comparação ao nível internacional. O que começou por ser uma mera necessidade das empresas, por exemplo, para formação ou comemoração de datas especiais, cresceu, entretanto, como uma indústria *per se* (Reic, 2012), embora ainda não se tenha fortalecido em termos conceptuais.

O facto de estes eventos serem tão olhados pelo lado do turismo também está relacionado com o próprio mercado, ou seja, os fornecedores de serviços necessários aos eventos que aqui se incluem olham para estes clientes como um mercado específico no contexto do turismo (Davidson e Cope, 2003). Em nossa opinião, sem prova totalmente fundamentada, consideramos que esta relação se foi esbatendo com o aparecimento cada vez mais forte das agências de comunicação, *marketing* ou consultoras de recursos humanos que, embora estando mais longe do turismo, também precisam dos serviços turísticos para realizar eventos, e, por isso, acabam por ajudar a que esta área de negócio e, por consequência, a sua investigação, se comecem a distanciar e autonomizar.

Tendo em conta os conceitos apresentados e a diversidade de eventos que se poderiam incluir na presente investigação, se usássemos todas estas dimensões, a operacionalização dos conceitos seria difícil e poderia trazer dificuldades na identificação dos principais intervenientes no processo e do tipo de relações que se estabelecem entre si. Neste sentido, no âmbito desta Tese, decidimos estreitar ao conceito de eventos profissionais, para que a comparação de resultados pudesse ser mais coesa. Entendemos, então, que **eventos profissionais** são aqueles alavancados pelo contexto de trabalho, que podem incluir programas numa perspetiva dicotómica de trabalho/lazer, e se destacam por serem maioritariamente de cliente anfitrião único, ou seja, é normalmente uma entidade que paga a totalidade ou quase totalidade do evento (Pedro *et al.*, 2005). Neste último caso, pode haver alguns serviços, como alojamento ou consumos extra no alojamento (minibar, telefone ou

internet, por exemplo), transporte ou bar aberto, entre outros, que são pagos por quem participa. Assim, quem paga o evento não tem obrigatoriamente de ser quem usufrui do serviço, ou seja, o cliente não é necessariamente o consumidor, sendo que podem, inclusive, constituir segmentos de mercado diferentes.

Outra característica importante é o facto de existir um interlocutor ao longo de todo o processo, ou seja, a pessoa que faz o pedido de proposta, mesmo que esta não tenha a capacidade de decisão final, irá mediar todo o processo ao longo do planeamento, produção e avaliação do evento, em vez de o planeamento ser apenas focado no estudo de mercado feito. Esta é, aliás, uma das razões pela qual se pretende analisar apenas os eventos profissionais. Por outro lado, a relação direta desde o pedido de proposta até à avaliação final do evento, passando pelo acompanhamento durante a produção do evento, podem permitir que os intervenientes tenham uma maior consciência das diferenças de género nas formas de trabalhar e no resultado final.

Há, no entanto, outras perspetivas de análise sobre os tipos de eventos que podemos identificar (v. Quadro 5) que não são aplicáveis a todos os eventos profissionais. Em termos de periodicidade, podemos ter eventos de oportunidade (por exemplo o lançamento de um produto), esporádicos (por exemplo, *workshops*) ou regulares (por exemplo, jantar de Natal da empresa). No que toca à abrangência geográfica, os eventos profissionais tanto podem ser locais, como regionais, nacionais ou mesmo internacionais. Quanto à localização, também podemos ter qualquer uma das categorias apresentadas no Quadro 5. No caso da pertença a um grupo, podem existir eventos profissionais abertos (por exemplo, *eventos B2C - business to consumer*) ou fechados (por exemplo, reuniões de *kick off*), o que implica que também poderão ser para públicos interno, externo ou misto (Reic, 2012). No que diz respeito à criatividade, há uma tendência para que os eventos profissionais sejam standardizados ou mistos, embora nada impeça que possa haver total liberdade de criação, sendo apenas indicados os seus objetivos e público-alvo. Quanto ao formato, há modelos que são mais comuns (como, por exemplo, reuniões, jantares, congressos, entre outros), embora o contexto atual revele que muitas vezes se recorre a formatos não usuais para surpreender quem participa no evento. É assim que, muitas vezes, mesmo em relação à sua natureza e conteúdo, podemos encontrar eventos profissionais que enquadram momentos sociais, culturais, desportivos ou de lazer, o que leva a que os fornecedores necessários também possam incluir vários tipos de empresas.

Tendo em conta os eventos que as empresas e instituições costumam solicitar, sumariamos no Quadro 7, na página seguinte, os objetivos que, frequentemente, estão na base da realização de tais eventos, percebendo que estes podem ser variados, com especificidade consoante a

área que se pretenda trabalhar, sejam eles direcionados para um público interno ou externo à organização, não havendo uns mais importantes que outros. Importa ainda referir que, em cada evento, podem coexistir vários objetivos que podem também estar relacionados com mais do que uma área da entidade (Reic, 2012).

Quadro 7 – Objetivos dos eventos profissionais

(adaptado a partir de: O'Toole e Mikolaitis, 2002; Giacaglia, 2003; Davidson e Rogers, 2006; Raj, Walters e Rashid, 2009; Crowther, 2010; Allen et al., 2011; Reic, 2012; Fenich, 2012; Julsrud, Hjorthol e Denstadli, 2012; Nicula e Elena, 2014; Fernandes e Carvalho, 2017)

Gestão geral do negócio	<ul style="list-style-type: none"> - Análise do contexto e ponto de situação interno - Desenvolvimento de estratégias - Apresentação de estratégias ou resultados - Atingir objetivos da organização - Coordenação / monitorização de projetos - Solução de desafios - Comemoração de datas importantes da empresa - Apreciação de <i>stakeholders</i>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamento da marca – apresentação ou reforço de valores ou identidade da empresa/marca - Criação de laços fortes entre clientes e a marca - Entreter clientes - Lançamento de marcas ou gamas, produtos ou serviços - <i>Rebranding</i> - Promoção - Notoriedade - Melhorar as relações públicas da empresa - Criar valor acrescentado para o negócio e as pessoas nele envolvidas
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Captação ou fidelização de clientes - Desestabilizar clientes fiéis à concorrência - Criação de bases de dados de potenciais clientes pela recolha de contactos - Envolvimento e criação de relações fortes entre a organização e os seus <i>stakeholders</i> - Aumento de vendas - Aumento de <i>market share</i>
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de outras fontes de receita (ex. patrocínios) - Atingir retorno de investimento - Aumentar as possibilidades de lucro
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Captação e retenção de talento - <i>Employer branding</i> - Formação - Desenvolvimento de competências específicas, nomeadamente técnicas ou comportamentais - <i>Teambuilding</i> - <i>Networking</i> - Motivação - Incentivo - Reconhecimento de desempenho - Homenagem a pessoas que se destacam - Enriquecimento do capital social
Responsabilidade social	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto positivo na comunidade envolvente, aos níveis social, cultural ou ambiental

Um outro aspeto importante é que, por vezes, para além dos eventos em si, estes são integrados em programas turísticos mais abrangentes, os quais podem incluir passeios ou estadias, o que coloca os eventos profissionais, para além de outras razões que exploraremos na estrutura do mercado, como uma importante área de negócio no contexto do turismo.

Para além da discussão do conceito de evento profissional, como indicámos no ponto II. 3, importa também identificar a definição para a sua operacionalização. Neste sentido, os eventos que foram enquadrados no trabalho de campo, quer os observados, quer aqueles em que os atores entrevistados estão ou estiveram envolvidos são:

Evento profissional – acontecimento efémero planeado e gerido por uma empresa que se dedica à prestação deste tipo de serviços, contratado por uma entidade externa (empresas, instituições ou organizações não governamentais), a qual pagará pela totalidade ou quase totalidade dos custos inerentes à sua realização. Pressupõe, por isso, uma relação entre interlocutores da parte da empresa que organiza o evento e a entidade cliente. Não estão incluídos os casos de empresas que planeiam e gerem os seus eventos internamente, contratando diretamente os fornecedores/parceiros necessários para a produção do evento. Trata-se, então, de eventos chave-na-mão, isto é, em que o serviço é prestado pela empresa que organiza o evento, de forma global.

III 2.4 Estrutura do mercado de eventos

Para analisarmos o mercado em que se inserem os eventos é necessário identificar os tipos de empresas que prestam este tipo de serviços, como um dos *stakeholders* relacionado com os eventos (Berridge, 2007). Tendo em conta que não existe em Portugal um enquadramento legal que obrigue ao registo das empresas que realizam eventos, como, por exemplo, acontece no caso das Empresas de Animação Turística (Registo Nacional de Turismo – Agentes de Animação Turística), não há, ainda⁶, uma base de dados que possa ajudar a identificar o perfil das empresas que prestam este tipo de serviços.

Assim, as características das empresas que organizam eventos profissionais, bem como o seu *core business*, são muito variados, sendo que destacamos da Figura 8, na página seguinte: empresas especializadas na organização de eventos, que também fazem eventos profissionais,

⁶ Sabemos que está em avançado estado de desenvolvimento o estudo para o Registo Nacional de Empresas de Eventos, estando disponível o projeto lei colocado à discussão em <http://apecate.pt/wp-content/uploads/Registo-Nacional-Empresas-de-Eventos-para-Aprova%C3%A7%C3%A3o-Assembleia-Geral-de-23-Mar-2016-v2.pdf>, embora não haja previsão de quanto este entrará em vigor.

embora não exclusivamente; empresas que se dedicam a nichos dentro dos eventos profissionais, como organizadoras profissionais de congressos, por exemplo; empresas que prestam serviços turísticos e também de eventos profissionais, como, por exemplo, agências de viagens, empresas de gestão de destinos (do inglês DMC - *destination management companies*), empresas de animação turística, hotéis ou casinos; empresas que atuam na área do *marketing*, comunicação ou relações públicas e que, no âmbito de campanhas mais abrangentes, também prestam serviços de eventos aos seus clientes; ou, ainda, empresas que prestam serviços de consultoria em recursos humanos e que também realizam eventos profissionais, sobretudo numa perspetiva de *teambuilding* ou de responsabilidade social. Podemos ainda encontrar, no contexto dos eventos de negócios, empresas que internamente têm estruturas que realizam os seus eventos, sejam eles o departamento de *marketing*, a assessoria da direção ou mesmo departamentos de eventos (Bowdin et al., 2011).

Figura 8 – Empresas que prestam serviços de organização eventos

(adaptado a partir de: Canton, 2002; Davidson e Cope, 2003; Davidson e Rogers, 2006; Silvers et al., 2006; Zanella, 2008; Nelson e Silvers, 2009; Allen et al., 2011; Bowdin et al., 2011; Wagen, 2011; Halpern, Graham e Davidson, 2012; Davidson e Hyde, 2014)

EMPRESAS / AGÊNCIAS DE EVENTOS ORGANIZADORES PROFISSIONAIS DE CONGRESSOS (OPC)	
TURISMO <ul style="list-style-type: none"> • AGÊNCIAS DE VIAGENS • <i>DESTINATION MANAGEMENT COMPANIES</i> (DMC) • HOTÉIS • EMPRESAS DE ANIMAÇÃO TURÍSTICA • CASINOS 	INSTITUIÇÕES / EMPRESAS PÚBLICAS <ul style="list-style-type: none"> • ORGÃOS DE PODER CENTRAL • ORGÃOS DO PODER LOCAL • EMPRESAS MUNICIPAIS • ...
CULTURA <ul style="list-style-type: none"> • PRODUTORAS DE ESPETÁCULOS • PRODUTORAS MUSICAIS • COMPANHIAS DE TEATRO • COMPANHIAS DE DANÇA • ASSOCIAÇÕES CULTURAIS • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • AGÊNCIAS DE MARKETING • AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO • CONSULTORAS DE RECURSOS HUMANOS • SOCIEDADES MÉDICAS
DESPORTO <ul style="list-style-type: none"> • CLUBES • ASSOCIAÇÕES DESPORTIVAS • FEDERAÇÕES • COMITÉS • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • DEPARTAMENTOS DE EVENTOS DE EMPRESAS DE VÁRIOS RAMOS (sobretudo organização de eventos internos) • ...

Por outro lado, o facto de o negócio estar tão disperso em vários tipos de empresas que prestam o mesmo serviço acaba por tornar mais difícil a forma como se utilizam termos para se falar da mesma coisa, ou seja, há claros problemas de terminologia no contexto dos eventos (Davidson e Hyde, 2014). Por exemplo, em relação às empresas que organizam eventos, há uma grande diversidade na forma de se abordar (Berridge, 2010) – agência, empresa, produtora, promotora - o que se refletiu na forma como tivemos de adaptar o discurso (Brunt, Horner e Semley, 2017), sobretudo nas entrevistas aos clientes. Por vezes, quando mudávamos

de empresa de eventos para agência, até na expressão facial, notava-se o maior reconhecimento do que se estava a falar.

O mesmo tem acontecido em relação aos fornecedores de produtos e serviços para eventos. Atendendo a que a maior parte dos produtos e serviços necessários à produção de eventos são contratados em *outsourcing* (Bladen *et al.*, 2012), decorrente das características da atividade e da sustentabilidade financeira das empresas que organizam eventos, os fornecedores têm um papel fulcral na prestação do serviço, sobretudo pela sua especialização (Bowdin *et al.*, 2011). São estes que têm um papel mais relevante na qualidade do serviço, sendo que aqueles que obrigam a um contacto direto com os participantes contribuem ainda mais para a perceção de qualidade do serviço (Bladen *et al.*, 2012), dadas as características da inseparabilidade e heterogeneidade analisadas anteriormente. Assim, temos assistido, nos últimos anos, a um ajuste nos termos que se utilizam no mercado para identificar quem está envolvido na produção dos eventos. O termo 'fornecedores' tem sido substituído por 'parceiros' por quem gere eventos, reconhecendo um maior envolvimento, e até responsabilidade, nesta relação profissional. Ou seja, não se altera a relação de negócio, mantendo-se a venda de produtos ou prestação de serviços em troca de um pagamento, mas a expressão agora mais utilizada, 'parceiros', remete-nos para uma relação mais horizontal do que vertical, envolvendo mais os intervenientes no processo.

No contexto dos eventos, são inúmeros os fornecedores/parceiros que podemos encontrar, dependendo das características específicas que o evento terá e das necessidades decorrentes dos diferentes serviços e produtos necessários (Davidson e Rogers, 2006). Por exemplo, se se realizar um evento num hotel é muito provável que o mobiliário como cadeiras e mesas esteja incluído no aluguer da sala. Porém, se o mesmo evento for realizado num espaço fora do comum, não preparado para eventos, poderá haver a necessidade de contratar uma empresa de decoração para alugar este tipo de materiais.

O facto de os eventos serem encarados como momentos especiais, fora da rotina, leva a que quem organiza os eventos também queira surpreender quem paga e quem participa pelo tipo de serviços ou produtos incluídos. É nesta lógica que podemos encontrar produtos ou serviços inesperados como, por exemplo, estádios de desporto como *venues* para reuniões e eventos profissionais (Lee, Parrish e Kim, 2015).

Na Figura 9, na página seguinte, apresentamos aqueles que são os fornecedores/parceiros mais comuns nos eventos, sendo que, no contexto dos eventos profissionais, os que encontramos com mais frequência e com mais peso para a realização do evento são o entretenimento, audiovisuais, *venues*, comidas e bebidas (Bowdin *et al.*, 2011), facto que também se revelou nas entrevistas exploratórias e nas entrevistas semiestruturadas a quem

gere eventos, nas quais nos indicaram ainda o acolhimento e apoio ao público como um dos aspetos centrais.

Tendo em conta que, para os clientes, o serviço é visto como um todo, ou seja, o evento com tudo o que lhe é inerente, estes muitas vezes não têm a consciência da rede de fornecedores e de subcontratações que existe para que o evento aconteça (Bowdin *et al.*, 2011; Peixoto, 2015). É neste sentido que é muito importante para a empresa que vende o evento garantir que os fornecedores/parceiros que prestam serviços e colocam produtos no evento tenham o nível que pretendem, seguindo os seus padrões de qualidade (Peixoto, 2015), obrigando a uma monitorização apertada quer durante a fase de planeamento quer na fase de produção do evento.

Figura 9 – Fornecedores / parceiros de produtos e serviços para eventos

(adaptado a partir de: Giacaglia, 2003; Davidson e Rogers, 2006; Zanella, 2008; Rogers, 2008; Raj, Walters e Rashid, 2009; Allen *et al.*, 2011; Bowdin *et al.*, 2011; Wagen, 2011; Dale e Hassanien, 2013; Isidoro *et al.*, 2013; O'Toole, 2015; Pielichaty *et al.*, 2017)

- Venues (espaços para eventos)
- Infraestruturas (ex. WC portátil, tendas, bancadas, etc.)
- Ar condicionado
- Decoração | Cenografia | Floristas
- Transportes
- Audiovisuais | Comunicação | Equipamento informático | WI FI
- Pirotecnia
- Alojamento
- F&B | Catering
- Animação | Entretenimento | Managers de artistas
- Agências de protocolo
- Assessoria de comunicação | Relações públicas | Imprensa
- Design | Produção gráfica
- Brindes
- Fotografia | Vídeo
- Interpretação simultânea
- Segurança | Polícia de Segurança Pública | Guarda Nacional Republicana
- Assistência médica | Bombeiros
- Seguros
- Limpeza
- Recursos humanos para eventos (ex. voluntários, promotores, acolhimento, valet parking, etc.)
- ...

Importa ainda referir que pode haver empresas que, em alguns casos, são fornecedores, mas noutros casos podem prestar serviços de eventos com tudo incluído, ou seja, chave-na-mão, como é mais comum com os hotéis ou empresas de *catering*, na área das comidas e bebidas (Pantelidis, 2012).

Ainda importantes no contexto do mercado são as várias associações empresariais e socioprofissionais na área dos eventos, das quais se podem observar alguns exemplos na Figura 10. Estas têm um papel muito importante no mercado no sentido em que promovem *networking*, comunicação e ligação no seio da indústria e na sociedade, criação de uma identidade e reconhecimento da profissão, programas de formação e acreditação, partilha e discussão de códigos de ética e *lobbying* (Arcodia e Reid, 2003a; Davidson e Rogers, 2006; Allen et al., 2011; Bowdin et al., 2011).

Figura 10 – Associações na área eventos

(adaptado a partir de: Arcodia e Reid, 2003a; Getz, 2005; Davidson e Rogers, 2006; Zanella, 2008; O'Toole, 2015)

- **APECATE** – Associação Portuguesa de Empresas de Congressos, Animação Turística e Eventos <http://apecate.pt/>
- **APEFE** – Associação de Promotores de Espetáculos, Festivais e Eventos https://www.facebook.com/pg/APEFE-638397919700973/about/?ref=page_internal
- **APORFEST** – Associação Portuguesa de Festivais de Música <http://www.aporfest.pt/>
- **ATLAS** – Association for Tourism and Leisure Education and Research - Events Research Group http://www.atlas-euro.org/sig_events.aspx
- **CEMA** – Corporate Event Marketing Association <https://cemaonline.com/>
- **EFAPCO** – European Federation of the Associations of Professional Congress Organisers <http://www.efapco.eu/>
- **GMIC** – Green Meeting Industry Council <http://www.eventscouncil.org/sustainability/eic-sustainability>
- **IAEE** – International Association of Exhibitions and Events <https://www.iaee.com>
- **IAPCO** – International Association of Professional Conference Organisers <https://www.iapco.org/>
- **IFEA** – International Festivals and Events Association <https://www.ifea.com/>
- **ICCA** – International Congress and Convention Association <https://www.iccaworld.org/>
- **MPI** – Meeting Professionals International <https://www.mpiweb.org/>

É neste enquadramento que Nelson e Silvers (2009) identificam os principais empregadores de quem trabalha na área dos eventos, como se pode observar no Quadro 8.

Quadro 8 – Typical Employers

(Nelson e Silvers, 2009, p. 34)

Associations	Government Agencies
Attractions	Hotels & Casinos
Broadcasting Companies	Human Resources Departments
Catering Companies	Incentive Houses
Charitable Organizations	Marketing & Communications Firms
Municipal Special Events Departments	Political or Fraternal Organizations
Civic or Social Organizations	Professional Congress Organizers
Convention & Conference Centers	Resort Properties
Corporations	Retailers, Restaurants, & Museums
Country Clubs	Shopping Centers
Destination Management Companies	Sport Leagues, Teams, & Clubs
Event Venues	Tourism Bureaus
Festivals	Universities & Colleges

No que diz respeito aos clientes, para os eventos de negócios os principais grupos identificados por Davidson e Rogers (2006) e Rogers (2008) são as empresas, associações, o

setor público (governos e instituições internacionais), e o setor social, militar, educacional, religioso e fraternal (comumente conhecido como SMERF). Em termos de setores de mercado, destacam-se: o setor financeiro/banca; engenharia e construção; farmacêuticas; tecnologias da informação e comunicação; e o setor automóvel (Turner e Davidson, 2018). Estes clientes caracterizam-se por ser muito exigentes e com muito foco nos resultados em relação aos objetivos definidos *a priori*.

Estas organizações podem contratar serviços de organização de eventos em *outsourcing*, por vários motivos: não têm capacidade (conhecimento e recursos) para produzir os seus eventos (aspeto que se confirmou nas entrevistas aos clientes); pela necessidade de tirar as pessoas do seu ambiente de trabalho diário – para as afastar de distrações relacionadas com o trabalho ou para ajudar a pensar de forma mais criativa; para recompensar o trabalho dos colaboradores possibilitando o usufruto de uma localização mais atrativa (sobretudo quando há elementos de lazer incluídos no evento); ou para tornar os processos confidenciais, quando há aspetos sensíveis a trabalhar (Davidson e Rogers, 2006).

Diferenciando a perspetiva do cliente da do consumidor, importa salientar que os participantes neste tipo de eventos, na maior parte dos casos, não pagam para neles participarem, ou seja, são apenas consumidores e não clientes (Marques, 2013). Assim, estes estão mais disponíveis para gastar o seu dinheiro noutros consumos no destino, pois, para além de não pagarem a sua participação no evento, por vezes ainda têm todos os custos inerentes à deslocação pagos, como transporte, alojamento, alimentação, e até programas sociais, para além de que muitas vezes têm um estatuto socioeconómico médio alto ou alto. Neste sentido, pode ser um tipo de público muito interessante para os destinos turísticos, sendo que são também frequentes os prolongamentos da estadia, seja antes ou depois do evento, ou até o retorno ao destino por motivos de lazer (Ladkin, 2006; Marques, 2013).

III 2.5 Os eventos no contexto do turismo

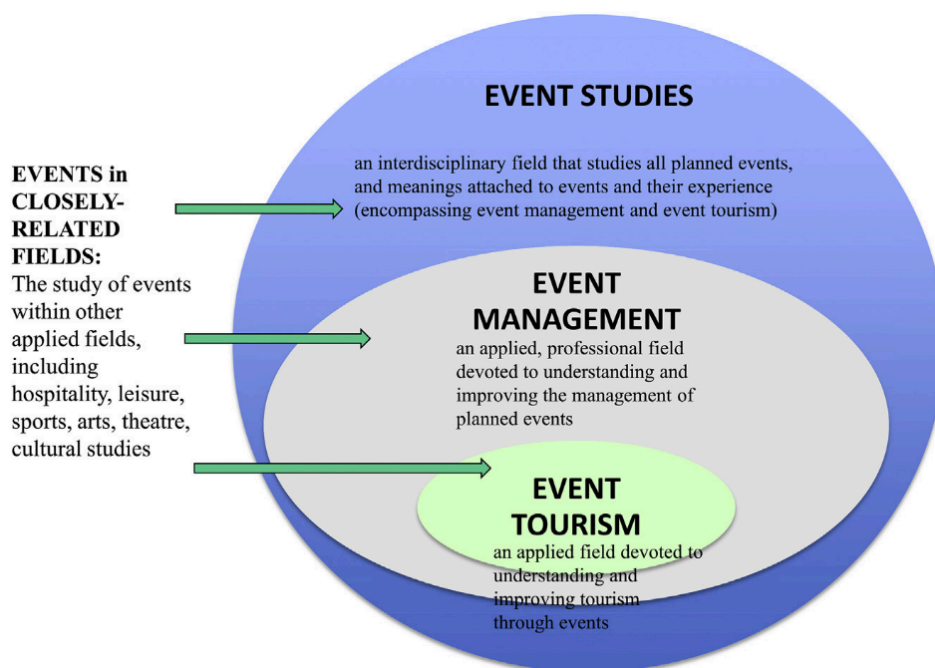
Os eventos podem estar relacionados com o turismo de várias formas. Muitos dos serviços que os eventos utilizam são claramente serviços turísticos, que se relacionam com a hospitalidade (Bowdin *et al.*, 2011), como foi apresentado anteriormente. Se é verdade que podem existir eventos que não têm qualquer relação com o turismo, o facto é que encontramos muitos eventos que, mesmo não tendo objetivos turísticos, acabam por ter um impacto turístico, não só pelas deslocações e impacto económico, mas também pelo envolvimento com a comunidade local (Getz, 2008; Getz e Page, 2016b).

Uma das formas pelas quais podemos observar os eventos no contexto do turismo é a classificação dos tipos de turismo, pela perspetiva da motivação. Como referido

anteriormente, no que diz respeito aos eventos profissionais, estes estão, muitas vezes, relacionados com as viagens motivadas pelos negócios, sendo recorrentemente incluídos no turismo de negócios, inclusive, sendo um forte atributo para a caracterização deste tipo de turismo (Getz, 2005; Bowdin et al., 2011).

No entanto, quando analisamos os eventos numa perspetiva mais abrangente, também podemos incluir a participação em eventos como motivação principal ou secundária nas deslocações motivadas pelo lazer. Getz e Page (2016b) destacam, inclusive, um tipo de turismo motivado pelos eventos – turismo de eventos – mostrando que este se encontra no cruzamento do que é o turismo e do que são os eventos, como se pode observar na Figura 11, já que estas são duas áreas distintas que, em alguns pontos, se cruzam (Dwyer et al., 2007).

Figura 11 – Event studies, event management and event tourism
(Getz e Page, 2016b, p. 595)



Assim, tendo em conta a abrangência que os eventos podem ter no contexto do turismo, estes podem ser usados como ferramenta estratégica para alcançar diferentes objetivos, como se pode constatar no Quadro 9, na página seguinte.

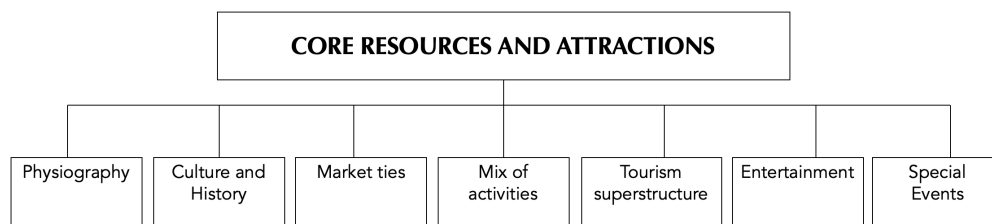
Quadro 9 – Papel dos eventos no contexto do turismo

(adaptado a partir de: Canton, 2002; Getz, 2005; Chalip e Costa, 2005; Moscardo, 2007; Dimanche, 2008; Raj, Walters e Rashid, 2009; Tassiopoulos e Johnson, 2009; Richards e Palmer, 2010; Allen et al., 2011; Bowdin et al., 2011; Ziakas e Costa, 2011; Simões, 2012; Trošt, Klarić e Ružić, 2012; Ziakas e Boukas, 2013; Herstein e Berger, 2013; Richards, Brito e Wilks, 2013; Canton, 2013; Hernández-Mogollón, Antonio e Duarte, 2014; Rota e Salone, 2014; Van Winkle e Woosnam, 2014; Ziakas, 2014; Diaz Soria, Blanco-Romero e Canoves I. Valiente, 2014; Liu, 2014, 2015; Marujo, 2015; Vieira, 2015; Getz e Page, 2016b; Ministério da Economia, 2016; Davis, 2016; Gonçalves e Umbelino, 2017; Richards, 2017; Conselho de Ministros, 2018)

- aumento da procura | captação de turistas/visitantes | fidelização
- prolongamento da estadia
- redução da sazonalidade
- complemento ou alavanca para outros produtos turísticos
- criação de empregos
- impactos económicos
- incentivo ao investimento privado
- recolha de impostos
- *marketing* dos destinos turísticos | *branding* de destinos | posicionamento dos destinos turísticos | promoção turística
- notoriedade
- movimentação nas cidades | animação
- contributos socioculturais | fortalecimento de identidades | manutenção de tradições
- coesão do território | atenuação de assimetrias regionais

Neste sentido, os eventos podem também ser entendidos como recursos turísticos que promovem atração, tal como Hernández-Mogollón (2014) os apresentam na Figura 12.

Figura 12 – *Touris Attractions*
(Hernández-Mogollón, Antonio e Duarte, 2014, p. 87)



Para que haja uma verdadeira relação entre o turismo e os eventos é necessário que quem tem funções de gestão em ambas as áreas (turismo e eventos) envolva todos os *stakeholders* nos seus objetivos, tendo em conta o planeamento turístico do destino, o qual define metas em relação aos eventos que se pretendem para o desenvolvimento turístico e aponta quais os apoios que serão dados de acordo com os objetivos (mercados, segmentos, destinos, produtos, etc.) (Getz, 2005, 2008; Bowdin et al., 2011). Para tal, é também necessário compreender as prioridades e interesses de cada *stakeholder* de forma a integrá-los na estratégia e, assim, conseguir, de facto, envolver todas as entidades importantes no processo (Getz, 2005; Allen et al., 2011; Bowdin et al., 2011; Cortijo e Hernández-Mogollón, 2011; Hernández-Mogollón, Antonio e Duarte, 2014).

Deste modo, o planeamento dos destinos turísticos (desde o nível nacional ao local) pode e deve incluir o papel que se pretende para os eventos no seu enquadramento específico, sendo que devem ser desenvolvidas estratégias adequadas às características de cada destino (Getz, 2005; Stokes, 2008; Bowdin et al., 2011).

No caso do planeamento turístico nacional para Portugal, é notório que não tem havido uma aposta clara nos eventos enquanto produtos turísticos, sendo estes encarados, mais frequentemente como suporte para o desenvolvimento turístico em geral, e de alguns produtos turísticos em específico (v. Apêndice 1) onde são apresentados os detalhes de cada versão) (Presidência do Conselho de Ministros, 2007, 2013, 2017; Turismo de Portugal, 2014).

Se há países em que o reconhecimento dos eventos de negócios levou à identificação de uma estratégia nacional para o efeito – por exemplo, na Austrália, à criação da *National Business Events Strategy for Australia* (ABES), comissionada pelo Ministro Federal para o Turismo (Jago e Deery, 2010) –, em Portugal ainda não se foi tão longe, mas o caminho está a ser feito. Reflexo desta circunstância foi a criação do programa M&I Portugal 2016-2018 (Meetings & Incentives Portugal), por parte do Ministério da Economia, através da Secretaria de Estado do Turismo, o qual tinha o objetivo de “angariar apoios para a captação de investimento e realização de congressos e outros eventos destinados a empresas”, assumindo-se como uma “ferramenta essencial para o desenvolvimento de atividades capazes de gerar atratividade nos destinos, contrariar a sazonalidade e atenuar assimetrias regionais” (Ministério da Economia, 2016). Para a sua operacionalização, foi criada uma equipa especializada sob a coordenação do Turismo de Portugal IP. Reiterando a importância de uma oferta diversificada que vai para além das infraestruturas necessárias à realização dos eventos, aspeto já identificado ao nível internacional com uma das tendências para a competitividade global nesta área (Jago e Deery, 2010), está prevista a disponibilização, na internet, de uma plataforma de divulgação dos

congressos e eventos profissionais que se realizam em Portugal, os espaços existentes e um calendário de eventos culturais, desportivos e gastronómicos.

Mais recentemente, o reconhecimento dos eventos no contexto do turismo reflete-se também na criação de “um fundo que tem por objeto o apoio a ações, iniciativas e projetos que contribuam para o reforço do posicionamento de Portugal enquanto destino turístico, para a coesão do território, para a redução da sazonalidade e para a sustentabilidade no turismo, nomeadamente através do apoio à captação de grandes eventos internacionais e à captação de filmagens internacionais para Portugal, assim como através do desenvolvimento de instrumentos de engenharia financeira para apoio às empresas do turismo” (Conselho de Ministros, 2018, p. 2543).

Um outro aspeto que merece, na nossa opinião, especial destaque no contexto do turismo é a criação de portfolios de eventos como uma estratégia de posicionamento e promoção dos destinos turísticos (Getz, 2005; Ziakas, 2014; Getz e Page, 2016b; Andersson *et al.*, 2017; Ziakas, 2018). Os portfolios de eventos são mais do que um conjunto de eventos realizados em determinado destino, ou seja, é desenvolvido um calendário de eventos, eventos estes promovidos ou apoiados por instituições locais, regionais ou nacionais (Ziakas, 2018), também ligadas ao turismo, que contribuem para a visão do destino, criando vantagens competitivas (Getz, 2005). Neste sentido, um portfolio de eventos pode integrar diferentes propósitos numa estratégia compreensível e coerente no seu todo, que será mais do que o somatório das partes, sustentando os benefícios que, por si só, teriam uma vida efémera (Ziakas, 2014).

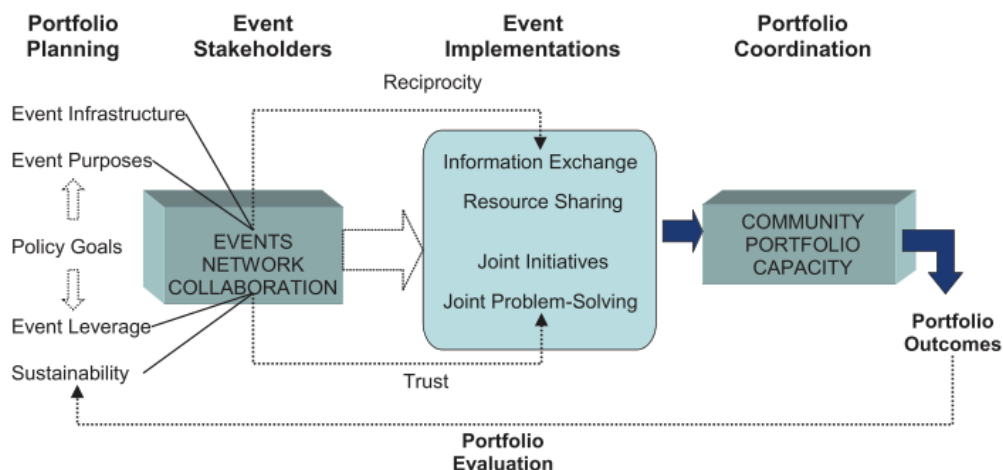
Vários são os estudos que demonstram que os objetivos para a criação de portfolios de eventos têm sido vários: para servir vários propósitos políticos; para desenvolvimento do turismo sustentável; para promover o desenvolvimento urbano; para a construção da marca destino de forma a posicionar o destino turístico; para alcançar a regeneração urbana e o reconhecimento global; ou para a recuperação após algum desastre (Ziakas, 2018).

Para a construção de portfolios de eventos, Getz (2005) apresenta vários passos que devem ser cumpridos. Deve começar-se por analisar os eventos que já existem e o histórico do destino a este nível. Por outro lado, deve identificar-se a forma como os eventos, tanto os que já existem como os que poderão vir a existir, podem ajudar a chegar aos objetivos turísticos do destino (daí a forte ligação à estratégia turística). A avaliação dos recursos e oferta existente para a realização de eventos é outro ponto relevante para se ter uma noção concreta do que será possível realizar e, ainda, o que será necessário desenvolver para que seja possível fazer outro tipo de eventos. Por fim, medir e caracterizar a procura, considerando as tendências do mercado, ajudará a definir os eventos mais adequados para aquele destino, tendo em conta a sua natureza e conteúdo, dimensão, época do ano ou impactos pretendidos (Getz, 2005).

No que diz respeito à implementação de portfólios de eventos, Ziakas (2018) propõe uma estrutura e interligação dos diferentes intervenientes ao longo do processo, como se pode observar na Figura 13.

Figura 13 – Events network and community portfolio capacity

(Ziakas, 2018, p. 20)



Para além do estudo de caso de Portimão (Pereira *et al.*, 2015), outro exemplo interessante que podemos identificar em Portugal é o destino Cascais, que usa o portfólio de eventos para completar a sua estratégia de criação da identidade do território, como um prolongamento do que é feito a outros níveis, incluindo neste portfólio eventos desportivos, culturais e de conhecimento (Barros, 2017).

O valor instrumental que um portfólio de eventos pode ter para um destino inclui a oportunidade de colocar em rede uma série de *stakeholders*, aparentemente díspares, com o propósito de os alavancar e, assim, também os fazer colaborar entre si. Neste sentido, o portfólio de eventos pode ajudar no uso ideal do conjunto integrado de recursos de uma comunidade de acolhimento, o que pode ser equilibrado quer para o desenvolvimento do turismo quer da própria comunidade, diversificando e enriquecendo o produto turístico do destino (Ziakas, 2014). Assim, os impactos dos portfólios de eventos podem também satisfazer as necessidades e interesses da comunidade local (Gration *et al.*, 2016), acabando por ter impactos também ao nível social.

Uma outra mais-valia de desenvolver portfólios de eventos é a possibilidade de combater a sazonalidade (Getz, 2005), sendo que o calendário pode estender-se por todo o ano ou ser mais intensivo em épocas de menor procura, podendo, assim, estes acontecimentos fazer parte de uma estratégia que permita atenuar os potenciais efeitos negativos da sazonalidade, necessidade há muito sentida por vários destinos turísticos (Baum e Lundtorp, 2001; Bowdin

et al., 2011; Ziakas, 2018) e também utilizada de forma mais específica entre operadores da oferta turística (Connell, Page e Meyer, 2015).

Apesar de alguns autores referirem que o turismo de negócios não é afetado pela sazonalidade (Meneguel, 2015), a verdade é que, sendo certo que os fluxos de pessoas por esta motivação podem existir durante todo o ano, existem, também neste mercado, períodos de maior procura e períodos de redução, muito influenciados pela organização de outras áreas na sociedade. Por exemplo, na Europa, o facto de a escola parar no verão e em épocas festivas faz com que as famílias também tenham de estar mais disponíveis para as suas próprias necessidades, havendo uma clara redução das deslocações turísticas por estas motivações (Marques, 2013) e, por consequência, também de eventos nesta área.

Na comparação com o turismo motivado pelo lazer, podemos, inclusive, verificar que há um contraciclo em relação ao turismo de negócios no que à sazonalidade diz respeito, não só em termos de meses do ano, mas também em relação ao que identificamos como 'micro-sazonalidade'. Se atendermos à tradição cultural ocidental, em termos gerais, existem 5 dias de trabalho e 2 de descanso (fim de semana), sendo que há um maior volume de deslocações turísticas por motivos de negócios entre 2.ª e 6.ª feira (Marques, 2013) e de viagens de lazer ao sábado e domingo. Apesar de a literatura se focar mais nas questões da sazonalidade relacionadas com o turismo de lazer (Espinete et al., 2012), esta é uma questão que pode ser relevante, por exemplo, para a gestão de hotéis direcionados para o mercado de negócios e dos eventos relacionados com esta motivação. Uma das soluções para este desafio é o hotel desenvolver a sua oferta estruturada para vários tipos de produtos (por exemplo, golf, casamentos, etc.) e para vários tipos de segmentos (por exemplo, famílias, grupos, individuais, etc.).

Se os eventos podem atuar sobre a sazonalidade do turismo, eles próprios podem ser influenciados pela sazonalidade, sendo que as suas características podem ser influenciadas por este aspeto. Reic (2017) identifica várias causas para a sazonalidade nos eventos: natural (dependente das condições climáticas); tradicional (influenciada por tradições e costumes); turística (enquadrada geograficamente e pelas motivações das deslocações); institucional (marcada pelas férias públicas); desportiva (dependente do ciclo de competição de cada desporto); económica (impulsionada pelo ciclo específico de determinado tipo de negócio); religiosa (coincidente com vários ciclos e férias religiosas); e social (influenciada pelo calendário social de determinado local).

Em termos de características do turismo de negócios, que, como vimos, em grande parte se constitui por eventos, excluídas as viagens individuais, convém salientar os aspetos apresentados no Quadro 10, na página seguinte.

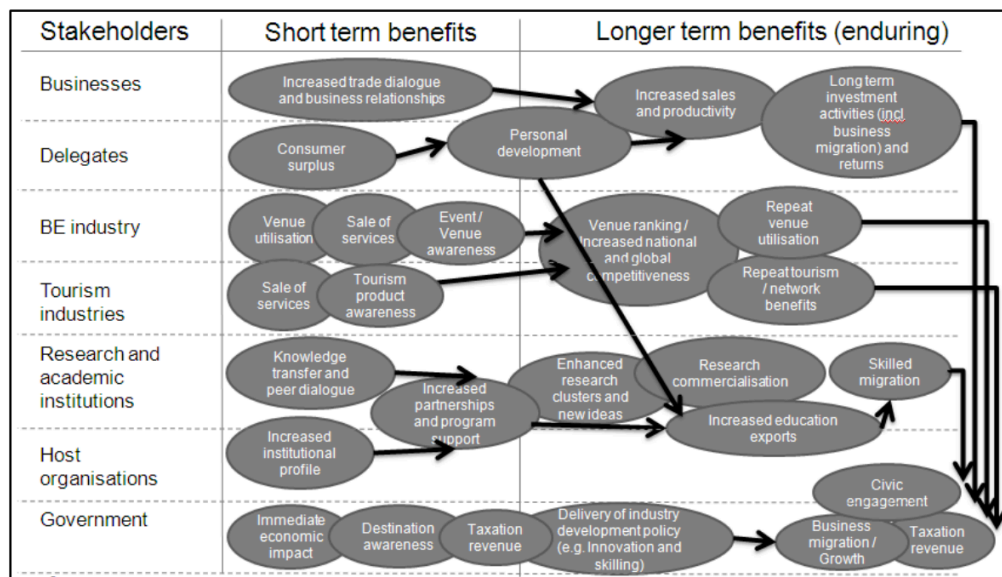
Quadro 10 – Características do turismo de negócios

(adaptado a partir de: Swarbrooke e Horner, 2001; Davidson e Cope, 2003; Davidson e Rogers, 2006; Rogers, 2008; Marques, 2013; Nicula e Elena, 2014; Fernandes e Carvalho, 2017)

- Os turistas de negócios frequentemente têm as despesas relacionadas com a viagem pagas pela organização que representam, tendo, por isso, mais disponibilidade para despesas adicionais.
- Os turistas de negócios costumam usar equipamentos e serviços de gama média/alta, como hotéis, transportes, restaurantes ou animação, tendo um gasto médio diário mais elevado do que os turistas de lazer.
- Decorrente do ponto anterior, permite maiores benefícios económicos para a comunidade de acolhimento e maior retorno do investimento em infraestruturas e *marketing*.
- Pelas necessidades que lhe são inerentes, promove a captação de investimento para a construção de equipamentos específicos ou regeneração urbana, os quais podem gerar um aumento da qualidade de vida das populações locais, as quais poderão usufruir também destas instalações com outros propósitos (por exemplo, para eventos culturais).
- Os turistas de negócios também acabam por utilizar serviços característicos do turismo de lazer, seja pela inclusão de atividades nos programas dos eventos, seja pelo prolongamento da sua estadia para lazer (por exemplo as *pre and post tours* nos congressos), ou até pela repetição do destino por motivos de lazer.
- O turismo de negócios não é dependente das condições naturais, sendo, por isso, menos afetado pela sazonalidade, pelo que promove uma maior rentabilização de infraestruturas e uma maior estabilidade nos empregos relacionados com os serviços envolvidos.
- O turismo de negócios tem menos impactos no ambiente do que o turismo de lazer de massas, em grande parte devido às deslocações coletivas, à utilização de infraestruturas que também servem outros segmentos turísticos e pela predominância de destinos urbanos, evitando impactos em ambientes naturais frágeis. Neste tópico, é ainda relevante o facto de ser mais fácil a sensibilização dos turistas acerca da sua relação com as comunidades de acolhimento dado que circulam em grupo.
- Os eventos de negócios com maior projeção acabam por contribuir para a imagem percebida do destino.

No caso específico da Austrália, os impactos dos eventos de negócios têm sido estudados, tendo, inclusive, o *Business Events Council of Australia* sido constituído para acompanhar o mercado. Dos estudos regulares desta organização, conseguiu-se perceber que os impactos vão muito para além dos gastos dos turistas e da utilização de *venues*. Como se pode ver na Figura 14, os benefícios dos eventos de negócios estendem-se a vários *stakeholders* e podem ser a curto ou a longo prazo.

Figura 14 – Benefits of Business Events
(Ernst & Young e Business Events Council of Australia, 2015, p. 26)



Para além do que é usualmente apresentado na literatura em relação ao impacto que os eventos de negócios têm para os *stakeholders* diretos (instituições e empresas de turismo e de gestão de eventos, ou a comunidade local), esta perspetiva vai mais longe e inclui também os benefícios que podem existir para os próprios negócios, os participantes nos eventos, o governo e as instituições de ensino e investigação, demonstrando que os eventos de negócios podem ter um valor mais abrangente do que à partida possa parecer (Raj, Walters e Rashid, 2009; Bowdin et al., 2011).

III 2.6 Tendências futuras na área dos eventos

Para que se possam compreender as tendências na área dos eventos nos próximos anos é necessário compreender, antes de mais, os padrões de consumo e as suas mudanças (Yeoman, 2013). Esta visão mais alargada permitirá antecipar as alterações que se preveem em termos dos clientes e participantes em eventos, importante informação para que quem os gere se possa adequar à procura, atualmente fortemente marcada por constantes alterações. Para além da visão académica, analisámos fontes diretas do mercado, nomeadamente, blogs, relatórios e imprensa do *trade* ou fornecedores do contexto dos eventos profissionais. Yeoman

(2013) na sua análise de tendências, a qual é feita pela identificação de causas e avaliação da velocidade dos desenvolvimentos, tendo em consideração o impacto que estas poderão ter, identificou dez tendências que poderiam vir a influenciar o comportamento de quem participa em festivais e eventos, as quais apresentamos no Quadro 11.

Quadro 11 – Tendências de consumo que afetaram os eventos
(adaptado a partir de: Yeoman, 2013)

Tendência 1 Cada dia é excecional	O dia-a-dia tornou-se excecional, no sentido em que cada vez mais se procuram razões especiais para celebrar, comemorar, numa necessidade constante de criar momentos especiais. Tudo pode ser uma justificação para celebrar, incluindo um evento de trabalho.
Tendência 2 Nostalgia mágica	Para muitos consumidores de países desenvolvidos há uma sensação de que o passado era melhor do que o presente, o que levou ao retorno a alguns produtos considerados 'clássicos'.
Tendência 3 O <i>upgrade</i> do lazer	Os gostos e interesses na área do lazer evoluíram, sendo que a procura tende a ser mais exigente e sofisticada. Há um maior interesse em ocupar o tempo de forma ativa, usufruindo de experiências que impulsionem o conhecimento cultural e demonstrem publicamente conquistas pessoais.
Tendência 4 Vida móvel	As capacidades dos dispositivos e internet móveis evoluem tão rapidamente que praticamente tudo se pode fazer <i>on going</i> , sendo que se prevê um aumento de consumo de realidade aumentada, informação em tempo real e personalizada.
Tendência 5 Lazer performativo	O acesso constante à internet permite também a transmissão do que se está a fazer em tempo real, sobretudo nas redes sociais. Para além da fotografia, o vídeo vem reforçar o uso da imagem, muitas vezes de forma personalizada, também para alcançar um <i>status</i> social a partir das atividades de lazer usufruídas.
Tendência 6 Experiências autênticas	O crescente acesso a bens e serviços que antes eram vistos como luxo levou a que muitas pessoas procurassem ter mais experiências, enriquecendo o quotidiano ao usufruir de coisas novas que proporcionam uma sensação de melhoria, prazer e renovação, de preferência, de forma personalizada. Esta tendência identifica-se com a busca do real, ou seja, experiências autênticas.
Tendência 7 Abundância	O aumento da prosperidade pessoal também veio trazer consumidores mais sofisticados, informados e exigentes, com expectativas maiores em relação à inovação, escolhas <i>premium</i> , atendimento personalizado e eficiente, de compromisso das marcas com as preocupações ambientais e ética.
Tendência 8 Sociedade sem idade	Nas economias emergentes, passou a haver uma maior esperança média de vida, alterando assim as perceções pré-definidas sobre comportamentos e escolhas apropriados à idade, sendo que esta está a tornar-se menos determinante em algumas áreas como carreira, lazer, férias, uso de dispositivos móveis, etc..
Tendência 9 Consumo com ética	Muitos consumidores estão sensibilizados para questões éticas, o que traz grandes implicações para as empresas. Este aumento de poder por parte dos consumidores está a mudar, em virtude dos valores que estão na base da compra, os quais acabam por ser expressos publicamente através do que compram.
Tendência 10 Acumulação de capital social	Para muitos consumidores, em vez da necessidade de ostentar riqueza através de posses materiais, são as realizações, talentos e interesses que se tornam o novo capital social. As redes sociais tornam-se componentes vitais da identidade pessoal, já que permitem partilhar esta acumulação de capital social e cultural em portfolios pessoais de experiências de eventos que se vão acumulando ao longo do tempo.

Apesar de esta análise ter sido direcionada sobretudo para eventos de lazer e já ter alguns anos, consideramos relevante, no contexto da presente Tese debater estas tendências, à luz das características dos clientes e participantes dos eventos profissionais.

A crescente necessidade de celebração tem vindo a transformar a forma como se encaram os eventos profissionais. É por isso que muitos eventos profissionais, apesar de terem objetivos relacionados com o negócio, incluem uma parte de divertimento (Reiter, 2014), no sentido de também 'celebrar' o momento, sendo esta tendência muitas vezes identificada no mercado como *bleisure* (EVENTMB STUDIO TEAM, 2018), na procura de oportunidades de criação ou fortalecimento de uma cultura de grupo. Por outro lado, cada vez mais, o que se proporciona é um modelo de participação ativa (Curran, 2018). Para além desta perspetiva, estes momentos dão ainda oportunidade a quem participa nos eventos (clientes, colaboradores ou *stakeholders*) possa usufruir de experiências que lhe conferem *status* social, no sentido em que são especiais, fora do comum, que podem ser partilhadas publicamente nas redes sociais, trazendo capital social (Yeoman, 2013).

No que diz respeito à crescente utilização de tecnologias da informação e comunicação (TIC), há vários aspetos a ter em conta. Em primeiro lugar, as TIC permitem a criação de experiências virtuais ou híbridas, sobretudo tendo em conta as melhorias constantes da tecnologia e custos mais reduzidos das reuniões virtuais (Nicula e Elena, 2014). Este facto poderia pôr em causa a realização de eventos físicos, com claros impactos para o negócio do turismo de negócios (Arnfolk e Kogg, 2003). No entanto, para além das TIC serem ferramentas que podem proporcionar a participação de pessoas que não poderiam deslocar-se ao evento (Nicula e Elena, 2014), a participação presencial em eventos vem satisfazer a necessidade de conexão e socialização para as pessoas, que têm cada vez mais oportunidade de trabalhar à distância, muitas vezes de forma mais solitária, padrão que também vai aumentando em termos de tendência empresarial (Rogers, 2008; Turner e Davidson, 2018).

Significa, assim, que as TIC não vêm necessariamente substituir o transporte físico de bens e pessoas (Knowles, 2006), como, por exemplo, o facto de a videoconferência não substituir as viagens para reuniões ou congressos, dado que o contacto presencial tem ainda grande importância (Black cit. por Knowles, 2006). Por outro lado, Denstadli, Julsrud e Hjorthol (2011) mostram como a escolha entre a videoconferência e a reunião presencial é sobretudo marcada pelo tipo de indústria e pela estrutura geográfica da empresa, sugerindo ainda que os dois meios de comunicação respondem a diferentes tipos de necessidades, isto é, para passar informação o virtual pode ser útil, mas o presencial é muito mais eficaz para trabalho colaborativo, interação ou *brainstorm* (Rogers, 2008). Deste facto resulta, ainda, a realização de menos eventos, mas de maior dimensão (Rogers, 2008). Numa outra perspetiva, os eventos

presenciais têm ainda a mais valia de conseguir que quem participa permaneça mais focado, pois há menos distrações (Turner e Davidson, 2018).

A utilização de TIC pelos participantes, nomeadamente as App dos eventos ou as redes sociais, levam à criação de conteúdo relacionado com os eventos, tornando-os cocriadores da própria experiência, deixando de ser apenas espectadores, o que implica a existência de Wi-fi gratuito nos eventos (Yeoman, 2013; Nicula e Elena, 2014; Reic, 2017). Esta dinâmica acaba por se traduzir numa personalização dos eventos e serviços a eles associados, às necessidades e expectativas de segmentos bem identificados, sobretudo em eventos regulares ou para o mesmo grupo de pessoas, no sentido em que se pode analisar as interações dos participantes e incluir melhorias em edições ou eventos futuros (Yeoman, 2013; Nicula e Elena, 2014; Gonçalves e Umbelino, 2017; Curran, 2018). Esta personalização é também resultado do potencial que a gestão de *big data* traz (Curran, 2018). Se, por um lado, a gestão deste tipo de informação permite tomar decisões de estratégia macro em relação ao evento, por outro, também pode levar à criação de programas personalizados para cada participante, o que requer, da parte de quem gere eventos, um balanço entre estas duas perspetivas. Assim, tendo em conta que esta informação pode ser monitorizada ao longo do próprio evento (utilizando *sensory tracking technology*, que inclui Apps, sensores, *wearables*, quiosques digitais ou redes sociais), cada vez mais quem gere eventos tem de ter a agilidade para reagir no momento, adaptando-se ao que está a acontecer (Kellett e Hede, 2013; Curran, 2018; EVENTMB STUDIO TEAM, 2018; Turner e Davidson, 2018). É neste sentido que se está a passar de uma indústria que organiza eventos para uma indústria que proporciona experiências, ou seja, uma jornada personalizada e imersiva que deixa uma memória duradoura nos participantes (Curran, 2018; Turner e Davidson, 2018).

Estas experiências são também marcadas pela interatividade e envolvimento ativo dos participantes (Reiter, 2014), em grande parte, com utilização de TIC, não só para interação entre os participantes e a organização do evento, mas também entre participantes. Uma das tendências nesta área é a *gamification*, ou seja, a aplicação de técnicas de jogo para levar à aprendizagem ou interação (Nicula e Elena, 2014). Se os participantes estiverem informados, entretidos e alimentados quem organiza eventos consegue manter as pessoas envolvidas durante dias, mesmo tendo em conta que, atualmente, o tempo em que consegue total atenção é mais curto (Turner e Davidson, 2018). Por outro lado, sendo comum que os participantes em eventos profissionais tenham uma vida muito ocupada, a tendência será a procura de um tempo de qualidade, para ser usufruído com calma, em vez de um tempo demasiado ocupado e baseado num consumismo desenfreado (Lyons et al., 2014).

Um dos maiores desafios que se colocarão nos eventos nos próximos anos relaciona-se com infraestruturas e cidades *smart*, as quais se baseiam na internet das coisas. Ou seja, tudo estará conectado a partir de ligação Wi-fi, o que permitirá um maior nível de envolvimento dos participantes com o evento (Turner e Davidson, 2018). Se uma ligação internet com capacidade para a dimensão do evento é já hoje considerada um requisito básico (Nicula e Elena, 2014), à medida que, por exemplo, a utilização de carros autónomos for crescendo, a rede 5G (ou superior) será também requisito básico, havendo um enorme potencial para a criação de experiências (Turner e Davidson, 2018).

Em relação à automatização de tarefas e inteligência artificial, não há uma previsão do que poderá vir a acontecer nos eventos. O que se sabe é que há cada vez mais a utilização destas ferramentas para potenciar os eventos, por exemplo, na venda on-line de bilhetes, na existência de *chatbots* para o serviço ao cliente, inclusive já com traços de personalidade adaptados à marca ou empresa que realiza o evento, ou no reconhecimento facial para identificação de sentimentos no contexto do evento, registo de entradas, reconhecimento de pessoas nas redes sociais a partir de fotos do evento ou para identificação de pessoas em termos de segurança (Curran, 2018; EVENTMB STUDIO TEAM, 2018; Turner e Davidson, 2018).

Quanto à realidade aumentada e realidade virtual, estas já têm uma presença habitual em eventos (EVENTMB STUDIO TEAM, 2018). Da experiência já acumulada, o que se pode antever é que a realidade aumentada poderá crescer bastante mais do que a realidade virtual no contexto dos eventos, no sentido em que a primeira acrescenta algo à experiência enquanto a segunda tira os participantes da experiência (Turner e Davidson, 2018).

Esta utilização massiva da tecnologia também se faz sentir no âmbito do planeamento e gestão dos eventos (Gonçalves e Umbelino, 2017), aumentando a qualidade dos serviços prestados (Marques, 2013). Fruto de padrões de consumo cada vez mais exigentes (Yeoman, 2013), o planeamento e gestão dos eventos é feito cada vez mais por profissionais, também resultado da especialização da formação (Marques, 2013; Gonçalves e Umbelino, 2017).

Outra tendência decorre da incerteza económica global, pelo menos até 2022, que traz ciclos nos negócios mais curtos e rápidos (Nicula e Elena, 2014; Reiter, 2014). Uma das formas de enfrentar estes desafios será a demonstração tangível do retorno do investimento feito nos eventos (ROI – *Return on Investment*) (Nicula e Elena, 2014).

Para além das tendências relacionadas com as inovações tecnológicas, ainda existem outras importantes a considerar, sobretudo para os eventos profissionais. Por exemplo, a escolha de locais menos tradicionais, isto é, locais fora do comum, tem crescido no sentido de

surpreender os participantes, sejam eles cidades de segunda linha ou destinos únicos, ou numa perspectiva de infraestruturas, locais *outdoor*, universidades, aquários, cruzeiros, fábricas, mosteiros ou estádios de desporto (Nicula e Elena, 2014; Reiter, 2014; EVENTMB STUDIO TEAM, 2018).

Por último, importa salientar as tendências para os eventos profissionais em 2019 que, na perspectiva de Turner e Davidson (2018), não são novas, mas estão a consolidar-se ano após ano. São elas: o bem-estar; a experiência; o papel dos *Millennials*; e a segurança.

Há cada vez mais iniciativas relacionadas com o bem-estar e a saúde no contexto dos eventos (EVENTMB STUDIO TEAM, 2018), em grande parte alavancadas pelas associações que atuam nesta área como, por exemplo, o Eventwell⁷, projeto que pretende alertar para a importância do bem-estar no seio da indústria dos eventos. Se, no início, o foco era apenas promover a consciência sobre a saúde mental nos eventos, neste momento já se desenvolvem projetos de apoio a profissionais dos eventos, nomeadamente com a criação de um guia e de uma linha telefónica de apoio (Turner e Davidson, 2018).

Como referido anteriormente, a abordagem aos eventos enquanto experiência tem vindo a crescer, dando-se mais importância do que nunca ao pensamento estratégico e criativo, para além da eficácia de produção operacional (Turner e Davidson, 2018). Podemos acrescentar a este tópico a visão de Reic (2017), que coloca o foco dos eventos no consumidor, indicando que é necessário desenvolver uma compreensão holística de como os consumidores operam no seio do contexto social e o que pode influenciar e desencadear os seus padrões de consumo, e como estes se relacionam entre si e não só como se relacionam com os eventos. Por outro lado, os eventos, enquanto experiência, devem conseguir criar uma relação emocional com as organizações ou marcas, no sentido de chegar a relações mais duradouras.

O papel de um novo tipo de participantes, nomeadamente os *Millennials*, comumente identificadas como as pessoas que nasceram entre as décadas de 1980 e 2000, tem sido muito abordado entre os vários *stakeholders* dos eventos. Esta preocupação deve-se em grande parte às características que esta geração apresenta: mais exigentes, sendo que procuram produtos muito personalizados, com menor tempo de atenção e foco, e com maiores necessidades no que diz respeito à tecnologia, conectividade e sustentabilidade (Reiter, 2014; Turner e Davidson, 2018).

⁷ <https://eventwell.org/>

Se as questões relacionadas com a tecnologia e conectividade foram já analisadas, importa agora refletir sobre as preocupações relacionadas com a sustentabilidade. Vários são os conceitos que se relacionam com a sustentabilidade no contexto dos eventos. Antes de se abordar a sustentabilidade na aceção atual, no contexto dos eventos foi mais comum apresentar as preocupações com o contexto envolvente sob o conceito de *Corporate Social Responsibility* (CSR) (Cavagnaro, Postma e Neese, 2012; EVENTMB STUDIO TEAM, 2018). Por outro lado, o conceito de sustentabilidade, mais comum atualmente, é trabalhado nos eventos tendo em conta várias perspetivas: económica, social, cultural e ambiental (Rogers, 2008; Gonçalves e Umbelino, 2017). Se o início do processo se focou mais na dimensão ambiental, como Reiter (2014) apresenta, podemos encontrar cada vez mais eventos que põem em prática ações que promovem a sustentabilidade nas suas outras dimensões (Cavagnaro, Postma e Neese, 2012). Esta evolução tem o seu expoente máximo na criação, em 2012, da norma internacional sobre sustentabilidade dos eventos (ISO 20121⁸) que permite a certificação de eventos de acordo com os *standards* definidos pela norma. Assim, para que seja efetiva, a sustentabilidade deve ser integrada no planeamento e execução do evento (Curran, 2018).

Relacionado com este tópico está ainda a preocupação com a garantia de acessibilidade global, ou seja, muitos eventos são planeados tendo em conta a inclusão de pessoas com limitações, sejam elas motoras, auditiva, visual, alimentar, cultural, entre outras (Rogers, 2008; Gonçalves e Umbelino, 2017). Em termos éticos, um dos tópicos que mais tem sido levantado na opinião pública, com claro reflexo nos eventos, é a diversidade, não só em termos de participação, mas também de quem vai falar nos eventos. Esta preocupação estende-se a alguns patrocinadores que já têm como critério de escolha dos eventos que apoiam a inclusão de palestrantes de todo o espectro de raça e género (Curran, 2018).

Por último, importa referir a tendência da segurança nos eventos, bastante motivada pelos ataques terroristas dos últimos anos ou ameaças ecológicas. Cada vez mais as pessoas que gerem eventos têm consciência de que podem ser responsáveis pela segurança dos participantes, sendo que esta tendência é percebida como uma necessidade e não como um serviço extra. Assim, a gestão do risco e o desenvolvimento de planos de contingência, que incluem tópicos relacionados com a segurança dos participantes, tem crescido

⁸ <https://www.iso.org/iso-20121-sustainable-events.html>

exponencialmente (Turner e Davidson, 2018), incluindo a cibersegurança e a proteção de dados pessoais (Curran, 2018; EVENTMB STUDIO TEAM, 2018).

III. 3 Gestão de eventos profissionais

Gerir um evento implica uma série de ações que, quanto mais organizadas, mais fácil será de se chegar ao sucesso (Giacaglia, 2003). Neste sentido, a aplicação de métodos específicos de gestão de eventos, que compreendam as características particulares desta atividade (Holmes e Ali-Knight, 2017), deve ser o princípio para um trabalho organizado que permita o controlo de diversas variáveis que contribuem para o sucesso final.

Embora haja questões muito específicas que se aplicam apenas aos eventos profissionais, muitos dos conteúdos que são apresentados neste ponto acabam por advir do que é a gestão de qualquer tipo de evento, tendo sempre em conta que cada evento pode ter características peculiares que levaram a processos e etapas diferenciados (Giacaglia, 2003).

O facto de a área dos eventos não ter sido vista como uma área de conhecimento autónoma fez com que, durante muito tempo, houvesse eventos realizados com muito pouco planeamento e de uma forma não profissional (Muir, 1986). No entanto, muitos deles funcionavam muito bem e, em termos externos, tinham até grande impacto, sendo o seu sucesso relacionado com características próprias de quem os geria, nomeadamente, um forte carisma e intuição (Muir, 1986; Getz, 2005).

A investigação sobre a gestão de eventos começou, ainda na década de 90 do século XX, por focar-se, sobretudo, na gestão externa de portfolios de eventos, e não na gestão do próprio evento, a qual, nesta altura, era frequentemente apelidada de gestão de operações (Silvers et al., 2006).

É, sobretudo, a partir da década de 2000 que floresce o estudo dos métodos mais adequados à gestão de eventos (Getz, 2016). Em grande parte, vimos que as grandes bases para a gestão dos eventos vêm da área do turismo, gestão empresarial, e, mais especificamente, do *marketing*, da gestão logística e da operação de comidas e bebidas, embora necessitem de adequação às condições particulares dos eventos (Rojek, 2014; Getz e Page, 2016b; Holmes e Ali-Knight, 2017).

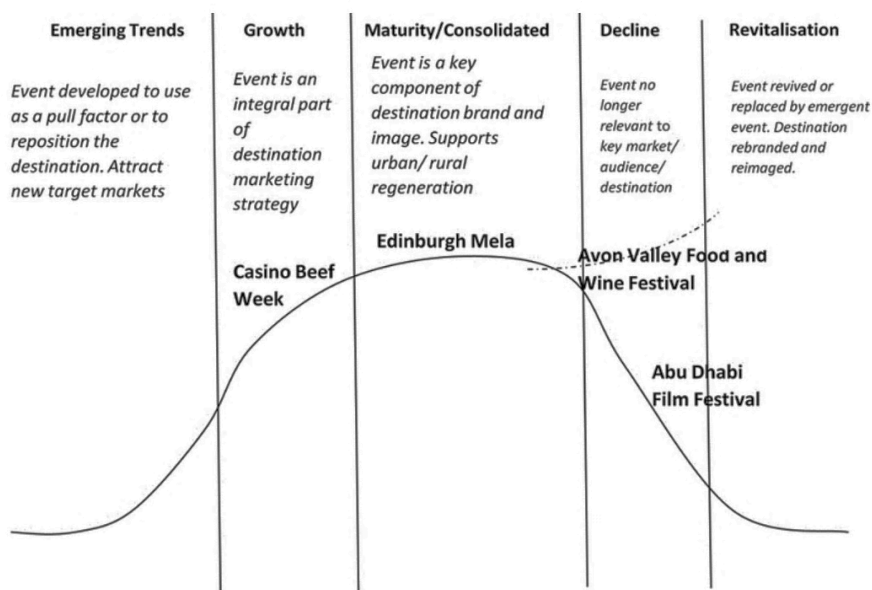
Assim, importa, antes de analisar os métodos de gestão de eventos, compreender o processo pelo qual se passa para se gerir um evento.

III. 3.1 Ciclo de vida dos eventos

Para se compreender a importância da gestão nos eventos profissionais é, antes de mais, necessário compreender o ciclo de vida do evento. O conceito de ciclo de vida advém da característica de limite temporal dos eventos, ou seja, estes nascem, crescem e morrem (Tum, Norton e Wright, 2006; O'Toole, 2015).

Nem todos os autores aplicam este conceito de ciclo de vida do evento da mesma forma. Holmes e Ali-Knight (2017) aplicam esta perspetiva, numa adaptação da visão de Butler (1980) ao ciclo de vida de destinos turísticos (*Tourism Area Life Cycle – TALC*), como se pode observar no exemplo apresentado na Figura 15. Esta visão pressupõe, assim, que o ciclo de vida do evento se pode aplicar apenas a eventos regulares ou esporádicos (Holmes e Ali-Knight, 2017), dado que não é possível aplicar a eventos de oportunidade, ou seja, que acontecem apenas uma vez, e não se prolongam no tempo (Holmes e Ali-Knight, 2017).

Figura 15 – Traditional event life cycle and the destination
(Holmes e Ali-Knight, 2017, p. 990)

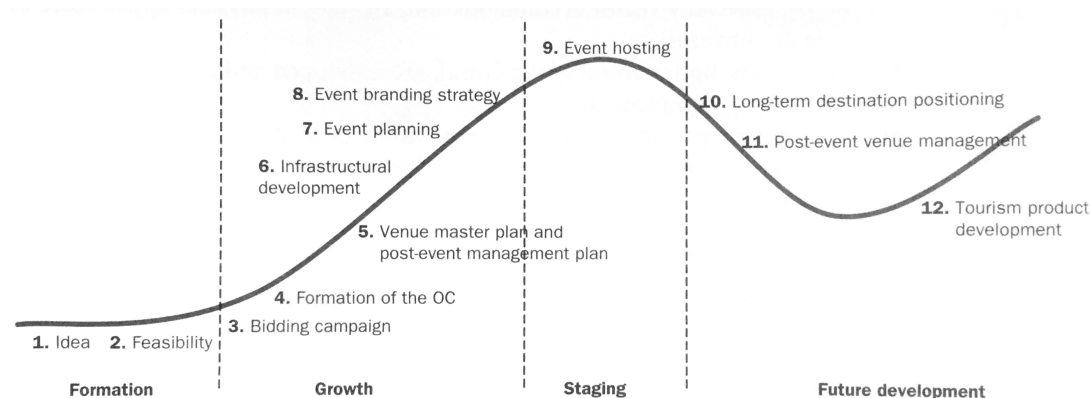


Por outro lado, o conceito de ciclo de vida do evento pode ser aplicado na lógica do processo de criação, planeamento, implementação e avaliação do evento, como Getz (2005) adapta ao ciclo de vida de um programa de eventos, ou, como se apresenta no exemplo da Figura 16, na página seguinte, em que se relaciona o evento com a sua importância para o desenvolvimento do destino turístico, a longo prazo (Kaspar, 2014), e no exemplo da Figura 17, também na página seguinte, aplicado a eventos de anfitrião único.

Kaspar (2014) identifica 12 passos agrupados em quatro categorias, embora reconheça que este modelo tem o seu foco nos eventos móveis e, especialmente, mega eventos.

Figura 16 – The event life cycle

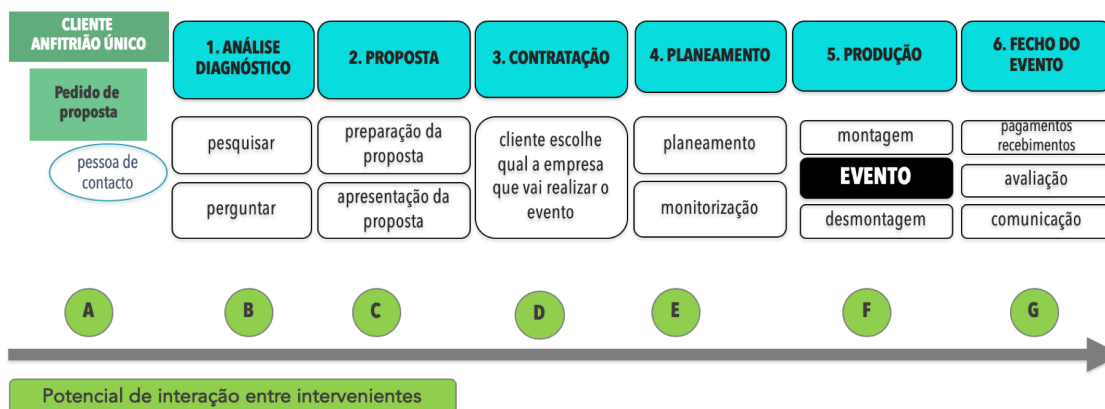
(Kaspar, 2014, p. 252)



Tendo em atenção a especificidade dos eventos de anfitrião único, onde se inserem os eventos profissionais que enquadrámos na presente Tese, há que ter em atenção os diferentes momentos na lógica da interação entre os vários intervenientes no processo, os quais são muito específicos por se tratar de eventos em que há um cliente que paga a totalidade ou quase totalidade do evento.

Figura 17 – Ciclo de vida de eventos de anfitrião único

(produção da autora)



A – Gestor do evento | Potencial cliente
 B – Gestor do evento | Potencial cliente
 C – Gestor do evento | Potenciais fornecedores/parceiros
 D – Gestor do evento | Cliente
 E – Gestor do evento | Cliente
 F – Gestor do evento | Cliente
 G – Gestor do evento | Cliente

F – Gestor do evento | Cliente
 Gestor do evento | Fornecedores/parceiros
 Fornecedores/parceiros | Fornecedores/parceiros
 Cliente | Fornecedores/parceiros
 Gestor do evento | Participantes
 Fornecedores/parceiros | Participantes
 Cliente | Participantes
 G – Gestor do evento | Cliente
 Gestor do evento | Fornecedores/parceiros

A título de interpretação da Figura 17, e para situar a presente investigação, nomeadamente os momentos em que há interação entre os diferentes intervenientes tendo como referência os *touchpoints* do design de serviços e experiências (Sangiorgi e Junginger, 2015; Lim e Kim, 2018; Orefice, 2018; Yu e Sangiorgi, 2018), embora aqui aplicados ao fenómeno em estudo, começamos pelo momento em que um potencial cliente contacta uma empresa de organização de eventos, solicitando uma proposta (Getz, 2005), no qual acontece a primeira interação entre cliente e quem vai gerir o evento ou, em alguns casos, com quem trata da área comercial da empresa. A partir deste ponto, que despoleta o processo, há que realizar, por parte de quem pretende prestar o serviço, uma análise-diagnóstico, de forma a que se apresente uma proposta o mais personalizada possível (Raj, Walters e Rashid, 2009). Esta análise-diagnóstico é fundamental para entender o que o potencial cliente pretende, especificamente, eventuais ideias que este tem para o evento e quais as suas exigências (O'Toole e Mikolaitis, 2002).

Assim, para compreender o contexto do pedido, é preciso realizar, em primeiro lugar, uma pesquisa aprofundada sobre o potencial cliente em termos de área de negócio, visão, missão e valores da organização, cultura organizacional, produtos que vende ou serviços que presta, histórico de eventos já realizados, e mesmo o perfil da pessoa que estabeleceu o contacto. Nesta pesquisa é também importante fazer o levantamento dos fatores que possam influenciar a realização do evento, pesquisa essa que deve ser atualizada ao longo de todo o planeamento (O'Toole e Mikolaitis, 2002; Peixoto, 2015).

Por outro lado, à exceção de eventos para os quais haja concursos públicos e o caderno de encargos detalhado esteja disponível publicamente, pode haver necessidade de confirmar com o potencial cliente os detalhes que enquadram os requisitos, expectativas ou preferências relacionadas com o evento (Tum, Norton e Wright, 2006), dado que, muitas vezes, o potencial cliente não dá informação detalhada e precisa (Berridge, 2010). Neste sentido, seja por email, telefone, videochamada ou presencialmente, é muito importante, para a apresentação de uma proposta personalizada, colocar questões ao potencial cliente (O'Toole e Mikolaitis, 2002), despoletando um novo momento de interação entre quem gere o evento e quem pretende contratar o serviço. Esta informação, da qual deixamos exemplos no Quadro 12, na página seguinte, será preciosa para que se consiga chegar ao que o cliente quer, e obter informação para, inclusive, se poder superar as suas expectativas (Berridge, 2010).

Quadro 12 – Informação pertinente a recolher no âmbito da análise-diagnóstico de um evento anfitrião único

(adaptado a partir de: O'Toole e Mikolaitis, 2002; Peixoto, 2015)

Quem?	número de pessoas
	perfil
	nacionalidade
	proveniência
	língua
	papel social que desempenham no contexto daquele evento
	profissão
	idade
	género
	limitações (culturais, de saúde, etc.)
	estilo de vida
Porquê?	interesses
	objetivos
O quê?	formato / modelo
	tipo de evento (nas suas diferentes abordagens)
	programa
	tema / conceito / <i>storytelling</i>
	ideias pré-existentes
	histórico do que já foi feito
	serviços a incluir na proposta (artistas, espaço, decoração, alimentação, transporte, licenças, seguros, audiovisuais, acolhimento, fotografia e vídeo, comunicação, brindes etc.)
Quando?	data
	horário / duração
	regularidade
Onde?	destino (país, região, cidade, área específica, etc.)
	instalações
	<i>indoor/outdoor</i>
Quanto?	o cliente está disposto a pagar
	parcerias / patrocínios (possibilidade de ter e pre existentes)
	limites ou restrições

Para determinados gestores de eventos, este é um momento em que a comunicação é essencial, sendo que os melhores resultados se baseiam no diálogo entre quem vai desenvolver o evento e o potencial cliente, de forma a que, baseado numa relação de confiança e credibilidade, se consiga compreender quais os critérios de seleção de quem vai produzir o evento (Berridge, 2010), sendo, por isso, mais um dos momentos de interação a ter em consideração no que diz respeito a questões de género.

Com toda a informação recolhida, vai ser possível estruturar uma proposta que se adequa ao que o potencial cliente realmente quer, e assim, personalizada ao cliente e ao evento (Allen, 2002; Raj, Walters e Rashid, 2009), priorizando as solicitações, mas, ao mesmo tempo, tendo a capacidade de apresentar alternativas mais vantajosas e criativas caso as exigências não sejam as mais adequadas (Peixoto, 2015).

Na preparação da proposta há que ter em conta aspetos como o conteúdo e a forma, já que uma proposta não deve ser apenas uma impressionante lista de equipamento técnico. Esta deve ser composta por dados concretos, apresentados de uma forma agradável (Allen, 2002). Para além de transmitir o conhecimento e experiência de quem apresenta (O'Toole e Mikolaitis, 2002), a proposta deve transparecer criatividade, inovação e o aspeto experiencial que o evento permitirá a quem nele vai participar (Allen, 2002; Berridge, 2007, 2010). Deve ainda ter a capacidade de conseguir transportar quem lê ou vê a apresentação de se 'sentir dentro do evento', daí que a descrição de atividades e detalhes possa ser importante (O'Toole e Mikolaitis, 2002).

Se a criatividade pode ser vista como um processo holístico para surpreender participantes e, por isso, importante para alterar ou adaptar alguma coisa no evento, ou para fazer coisas de maneira diferente, permitindo originalidade, conseguir implementar novas ideias é também fundamental nos eventos (Allen, 2002; Jackson, Morgan e Laws, 2018). Deste modo, utilizar pensamento divergente, mas também convergente, será importante para se desenvolverem eventos diferentes e factíveis (Jackson, Morgan e Laws, 2018), bem como é importante participar noutros eventos, para se estar a par do que está a acontecer no mercado (Peixoto, 2015).

Jackson, Morgan e Laws (2018) identificam seis facetas da criatividade nos eventos: a fluência do processo criativo, relacionada com a experiência das pessoas envolvidas; a originalidade necessária à apresentação de novas soluções; a imaginação para o desenvolvimento de ideias, mas também a elaboração dessas ideias para que sejam possíveis de implementar; o contexto empresarial propício; e a complexidade característica de quem trabalha na gestão de eventos e tem de criar estrutura a partir do aparente caos, ou seja, trazer uma ordem lógica a uma situação e ter a capacidade de visualizar o que está em falta. Deste modo, entende-se a importância da criatividade nos eventos não apenas associada ao seu conteúdo, mas também ao próprio processo de produção do evento (Berridge, 2010; Jackson, Morgan e Laws, 2018).

É por isso que, nos últimos anos, a gestão de eventos não se foca apenas nas questões logísticas e operacionais, considerando-se os eventos como experiências encenadas e socialmente construídas (Orefice, 2018). Neste sentido, a gestão de eventos deve integrar arte e ciência. Ciência no sentido da gestão do projeto, com todos os recursos, tarefas e prazos a

cumprir, mas também arte, no sentido de desenvolver o projeto de forma criativa (Wagen e White, 2015), de forma a criar experiências com sentido e significado para quem participa (Jackson, Morgan e Laws, 2018). Assim, há uma tensão entre a visão artística e a sua implementação operacional (Wagen e White, 2015).

Se a criatividade é uma componente essencial, que ajuda a criar experiências memoráveis (Berridge, 2007), que permitem entender os eventos no contexto da economia de experiências (Getz, 2005; Bladen *et al.*, 2012), é importante ter consciência de que a criatividade também tem um papel relevante no processo de captação do cliente, nomeadamente na apresentação da proposta e no fecho de contrato (O'Toole e Mikolaitis, 2002; Berridge, 2010).

Assim, para a redação ou preparação da apresentação da proposta, será importante:

- identificar quem terá o poder de decisão para adequar o discurso (Berridge, 2007) - mais racional para quem poderá dar mais atenção à questão financeira, mais emocional para quem poderá dar mais atenção ao conceito e detalhes -, mas também quem é o público que participará no evento, para que se possa adequar a quem vai viver a experiência (Allen, 2002);
- ter todo o trabalho de ideação realizado, incluindo tema, conceito, *storytelling* ou slogan, bem como a programação com os respetivos horários, tendo em conta a sua adequabilidade aos objetivos e aos participantes (Allen, 2002);
- ter realizado o contacto com os principais fornecedores e parceiros necessários à produção da programação que se apresenta, para que se conheça a sua disponibilidade e os custos inerentes, bem como que se possa garantir que não ultrapassa o limite orçamental indicado pelo potencial cliente (Allen, 2002; Canton, 2002; Bowdin *et al.*, 2011; Williams, 2012);
- realizar uma análise de risco do que está a ser apresentado (Allen, 2002), não só ao nível financeiro, mas também de segurança do próprio evento (Bowdin *et al.*, 2011);
- preparar a apresentação e histórico da empresa que elabora a proposta, incluindo os eventos por ela realizados, bem como os contactos de quem vai gerir o evento (Allen, 2002);
- definir as condições de pagamento, cancelamento, confirmação, entre outras especificidades relacionadas com o evento (Allen, 2002).

Deste modo, e no âmbito da investigação, para além de ter em conta o contacto com o potencial cliente, há que compreender também, nesta fase, o contacto e relacionamento com

os principais fornecedores, primeiro momento no processo que coloca em contacto estes intervenientes.

Em termos de apresentação da proposta, o mais comum é que esta seja enviada por email. Porém, em alguns casos haverá lugar a uma apresentação presencial, usualmente conhecida por *pitch* (Berridge, 2010), a qual poderá ser apenas para o cliente ou na presença da concorrência (O'Toole e Mikolaitis, 2002).

Este é um momento muito importante para os eventos de anfitrião único, dado que será a partir deste que o ónus fica no potencial cliente, ou seja, resta que o cliente decida com quem vai realizar o evento. Entretanto, no momento, ou posteriormente, pode ainda existir, o que é frequente, alguma negociação (Berridge, 2010), a qual não se resume a preços, mas pode incluir prazos e condições de pagamento, condições da prestação de serviços, inclusão de certos serviços extra, entre outros, o que leva a uma nova interação entre quem gere o evento e o potencial cliente.

É neste sentido que Allen (2002) aponta para a importância de aspetos subtis que podem influenciar o processo de decisão, como a qualidade do primeiro contacto, o tempo e qualidade de reposta, a qualidade da proposta, e a forma como a empresa está presente *on-line*, no sentido em que também transmite uma imagem da empresa.

Para além destes aspetos, no contexto alargado da apresentação da proposta é importante ter em conta o enquadramento psicológico que terá a interação (Berridge, 2010), a qual conduzirá à assinatura do contrato de prestação do serviço de organização do evento. Deste modo, não basta uma proposta bem preparada para ganhar um negócio. Apesar de ajudar, esta é apenas uma parte do pacote completo necessário para convencer o cliente a escolher a empresa (Allen, 2002). Uma das questões que pretendemos compreender é se o género poderá ter também alguma influência neste processo de seleção e negociação.

A partir do momento em que está garantido qual a empresa que vai organizar o evento, passa-se ao planeamento aprofundado, contratação de fornecedores e ajuste de detalhes (Raj, Walters e Rashid, 2009). É uma das fases de preparação mais importantes, no sentido em que todos os pormenores têm de ser confirmados, pois não haverá uma segunda oportunidade para que as coisas corram bem (Getz, 2005). Por isso, a construção de documentos de apoio para a monitorização da fase de produção é muito importante para que se tenha uma noção muito concreta da sequência de ações, bem como de todos os intervenientes no processo (O'Toole e Mikolaitis, 2002).

Este planeamento, que recai cada vez mais para os detalhes, obrigará a tratar de diferentes áreas funcionais (*Work Breakdown Structures* – WBS) (O’Toole e Mikolaitis, 2002; Getz, 2005; Allen et al., 2011; Williams, 2012), como as apresentadas no Quadro 13, as quais envolvem, invariavelmente, recursos físicos, humanos, materiais e financeiros (Canton, 2002; Williams, 2012).

Quadro 13 – Áreas funcionais mais comuns no âmbito dos eventos profissionais
(adaptado a partir de: Getz, 2005; Raj, Walters e Rashid, 2009; Peixoto, 2015)

Programação	
Promoção / Comunicação	
Parcerias / Patrocínios	
Segurança e Risco	
Licenças e autorizações	
Recursos Financeiros	
Recursos Humanos	
Logística	espaço
	decoração
	fluxos e filas
	transporte
	comidas e bebidas
	audiovisuais
	secretariado

Nesta fase do processo, para além de a relação com o cliente se manter, sobretudo no fecho de detalhes, aumenta a interação com os fornecedores, sobretudo na lógica comercial ou de gestão do produto ou serviço, nomeadamente com visitas técnicas ao espaço onde se vai realizar o evento, quer com cada fornecedor, quer com todos os fornecedores juntos, para que se possam ajustar pormenores que influenciarão os vários fornecedores envolvidos, muitas vezes realizadas em simultâneo com as reuniões de produção (Tum, Norton e Wright, 2006). Assim, nesta fase, a maior interação onde as questões de género podem influenciar a gestão do evento será tanto interna, com as pessoas da empresa envolvidas no planeamento do evento, bem como externa, com os diferentes fornecedores necessários, embora seja apenas na produção que quem gere eventos terá a oportunidade de contactar mais diretamente com os profissionais que estarão a desempenhar tarefas no terreno, os quais, como vimos pela estrutura do mercado, no subcapítulo III 2.4, vêm muitas vezes integrados nos produtos ou serviços contratados em *outsourcing*.

Atendendo às tarefas relevantes de quem gere eventos nesta fase da produção, como se pode verificar na Figura 18, a monitorização da fase de produção será muito importante para medir o progresso do projeto e identificar eventuais falhas, identificar novas tarefas e necessidades, definir prioridades à medida que o enquadramento e intervenientes se vão alterando, e, ainda, melhorar o trabalho, desenvolvendo pontos fortes da equipa que está no terreno (Raj, Walters e Rashid, 2009; Bowdin *et al.*, 2011), o que pressupõe uma forte interação entre todos os intervenientes no processo.

Figura 18 – Tarefas a realizar no dia D por quem gere evento

(adaptado a partir de: Giacaglia, 2003; Shone e Parry, 2004; Mallen e Adams, 2008; Bowdin *et al.*, 2011; Peixoto, 2015)

Circular pelo espaço do evento como se fosse um participante.
Gerir circulando pelos diferentes espaços do evento (incluindo os reservados ao <i>staff</i>).
Confirmar locais chave em momentos-chave.
Comunicar regularmente com os responsáveis pelas várias áreas, <i>staff</i> , participantes e cliente.
Partilhar e registar informação, atualizando os documentos de apoio sempre que necessário.
Delegar autoridade e ação, garantindo que as diferentes áreas se auto controlam. Ajuda é bem-vinda, quando necessária, interferência não.
Lidar com os problemas, recolhendo informação adequada sobre os mesmos.
Agir de acordo com a análise feita e com as decisões tomadas.
Identificar as razões dos problemas para futura análise e ação.
Trabalhar de forma constante e fazer pausas para descanso.
Garantir que se é visto no início e no fim do evento.

Atendendo a que a produção do evento inclui 3 momentos distintos, ou seja, montagens, implementação e desmontagens (Isidoro *et al.*, 2013), os momentos mais significativos de interação entre quem gere o evento e o *staff* de produção dão-se sobretudo nas montagens e desmontagens, dado que, enquanto o evento está a decorrer, apenas é feita a monitorização de como o que estava planeado está a acontecer, havendo menos espaço a intervenções, embora também exista a possibilidade de interação pontual entre quem gere o evento, o *staff* de produção e o cliente.

A interação com o cliente, na fase de produção do evento, dá-se não só durante o decorrer do evento, mas também durante a montagem (Tum, Norton e Wright, 2006). Aliás, este costuma ser um momento crítico nos eventos profissionais, dado que quem estabeleceu o contacto, muitas vezes chega ao local ainda durante as montagens, para se certificar de que

tudo o que tinha contratado está, de facto, preparado para acontecer. É importante compreender que esta pessoa de contacto também sente pressão perante o resto da organização, pois, se alguma coisa não correr bem, internamente, a responsabilidade será sua.

Para além da interação entre intervenientes, também relevantes poderão ser os documentos usados para apoio à monitorização (Giacaglia, 2003; Egger e Lux, 2014; Peixoto, 2015), como, por exemplo, guiões de bordo/do evento, cronogramas, *checklists*, *site plans*, *seating plans*, entre outros (Lawson, 2000; O'Toole e Mikolaitis, 2002; Matias, 2007), no sentido de compreender como é que o género é entendido na comunicação escrita, nomeadamente em documentos de trabalho. Estes aspetos serão tratados, em termos de enquadramento teórico no ponto IV. 4.4, e na sua aplicação prática, na análise de dados, no capítulo VI, dado que estes documentos são, normalmente, adaptados ao evento concreto que se está a produzir, pois modelos fixos são estáticos e não conseguem aceder às contingências de cada projeto (Mallen e Adams, 2008; Williams, 2012).

Na última etapa do ciclo de vida do evento apresentado na Figura 17, ou seja, o fecho do evento, podem incluir-se todas as tarefas que permitirão terminar tudo o que envolve o evento, nomeadamente: recebimento por parte do cliente e pagamento a fornecedores (dependendo das políticas de pagamento, pode ficar, ou não, alguma parcela para pagar depois do evento ter acontecido), comunicação pós-evento, a qual pode incluir agradecimentos ou divulgação externa ou elaboração de relatórios de avaliação (Giacaglia, 2003; Raj, Walters e Rashid, 2009; Gerritsen e Olderen, 2014; Brown et al., 2015), em suma, tudo que é necessário para que não haja mais nada a tratar sobre o evento (Bowdin et al., 2011).

Tendo em conta o que pressupõe cada uma das fases apresentadas, conseguimos compreender a razão da integração de diferentes intervenientes no trabalho de campo da presente investigação e a importância de incluir a observação nas diferentes fases da produção. De diversas formas e em diferentes momentos no processo de gestão de um evento, todos têm um alto nível de relacionamento interpessoal com a pessoa que está a gerir, sendo, por isso, relevante ouvir ou observar estas pessoas no contexto da sua atuação.

III. 3.2 Métodos de gestão de eventos

Já vimos que a gestão de eventos enquadra o planeamento e produção de todos os tipos de eventos (Getz, 2005). Destacamos, de seguida, alguns dos métodos - ou seja, dos processos racionais para se chegar a determinado fim - usados para a gestão de eventos. De todos os métodos analisados, identificamos vários pontos em comum que, embora com abordagens e termos diferenciados, têm um foco na importância da identificação dos fins a atingir, para que

as escolhas e tarefas a realizar, ao longo do processo, conduzam aos objetivos do evento, e que possam ser avaliados no final do processo.

Para além destes modelos, é ainda importante reconhecer que quem gere eventos pode desenvolver a sua própria prática profissional baseada no conhecimento e experiência da equipa com quem trabalha, conhecimento este que já foi processado e testado repetidamente (Brown, 2014), muitas vezes numa adaptação de diferentes métodos e da dinâmica e partilha com os seus *stakeholders*.

Planeamento estratégico, tático e operacional (PETO)

O Planeamento Estratégico, Tático e Operacional (PETO) é dos métodos mais recorrentes na literatura sobre gestão de eventos (Giacaglia, 2003; Shone e Parry, 2004; Getz, 2005; Bowdin *et al.*, 2006, 2011; Matias, 2007; Raj e Musgrave, 2009; Raj, Walters e Rashid, 2009; Isidoro *et al.*, 2013; Evans, 2019), embora, por vezes, com utilização de diferentes termos. Este começou por ser aplicado de forma indistinta aos eventos, vindo da gestão empresarial, embora haja uma necessidade de adaptações mais concretas ao contexto específico dos eventos, já que não se trata de planear e gerir toda a empresa e a sua operação, mas antes um projeto específico (Raj, Walters e Rashid, 2009).

A aplicação do método desenvolvido para a gestão empresarial de planeamento estratégico, tático e operacional propõe uma visão em três fases, que partem da visão mais geral do evento (estratégia), para se chegar ao detalhe no planeamento operacional (Stokes, 2008).

Se, teoricamente, estas três fases fazem sentido serem sequenciais, no caso da sua aplicação ao contexto específico dos eventos, e mais ainda aos eventos de anfitrião único, esta sequência nem sempre é possível, embora a estrutura teórica possa ajudar a organizar o pensamento e o trabalho e demonstre as inter-relações que podem estabelecer-se (Bowdin *et al.*, 2011). Se cruzarmos o ciclo de vida de um evento, apresentado na Figura 17, com a estrutura apresentada na Figura 19, na página seguinte, é fácil de compreender que, para se poder apresentar uma proposta personalizada, é necessário trabalhar informação referente às fases de planeamento estratégico e operacional. No entanto, se no momento de apresentação da proposta ainda não está garantido que se virá a ser a empresa escolhida, quer o plano tático, quer informações detalhadas do plano operacional como horários ou estruturas de *briefings*, não serão ainda desenvolvidas. Neste sentido, esta visão teórica sequencial não poderá ser aplicada na sua generalidade, havendo necessidade de trabalhar diferentes planos em simultâneo, sendo que estes só poderão ser completados a partir do momento em que se assina o contrato. O mesmo se pode aplicar aos restantes modelos que serão apresentados seguidamente.

Figura 19 – Planeamento estratégico, tático e operacional aplicado aos eventos
(adaptado a partir de: Getz, 2005; Bowdin et al., 2011)

Plano Estratégico Apresentação do evento Análise-diagnóstico (interna e externa) Público alvo Objetivo geral Objetivos SMART Fatores críticos de sucesso Critérios de avaliação Estudo de viabilidade
Plano Tático Áreas funcionais (estrutura organizacional) Definição das orientações para o nível operacional (principais tarefas a realizar) Estabelecimento de prazos médios de atuação (cronograma) Recursos físicos (espaços), materiais e humanos
Plano Operacional Recursos específicos necessários à implementação Procedimentos a serem adotados Tarefas e operações concretas e detalhadas Prazos de realização (curto prazo) Responsáveis pela execução

Partindo-se do geral para o particular, na fase de planeamento estratégico vai trabalhar-se o evento como um todo, de modo a identificar onde estamos e onde queremos chegar, analisando-se, assim, o enquadramento em que o evento será realizado, definindo-se metas a atingir e identificando-se a programação (Getz, 2005; Allen et al., 2011; Bowdin et al., 2011; Evans, 2019). Deste modo, e seguindo a lógica da Figura 19, na apresentação do evento deve estabelecer-se a programação com atividades, horários e espaços onde decorrerão; explicar o enquadramento do evento, nomeadamente o tema, o conceito, o *storytelling* ou o slogan que estará na sua base; os elementos que poderão conferir singularidade ao evento, diferenciando-o da oferta existente; o tipo de evento; bem como a data e o número de participantes previsto.

A análise-diagnóstico deve incluir não só uma análise externa, ou seja, qual o contexto à volta do evento, cujo gestor não consegue controlar, mas que deve analisar para compreender como deve adaptar-se a esse contexto, bem como uma análise interna, que deve analisar as características próprias de quem está a organizar o evento e, assim, sobre que aspetos há a capacidade de atuar (Getz, 2005; Tum, Norton e Wright, 2006; Allen et al., 2011; Bowdin et al., 2011; Evans, 2019).

Na análise externa deve ser feito o levantamento das necessidades dos consumidores, analisando-se o perfil de quem poderão ser os participantes dos eventos; o estudo das potencialidades locais, quer ao nível do meio natural, os equipamentos existentes, mas também a oferta de produtos e serviços existentes no destino em que se vai implementar o evento; quais as potenciais parcerias necessárias para a realização do evento; uma análise de boas práticas (*benchmarking*) e da concorrência direta e indireta. Para facilitar a organização

de ideias ao nível da análise externa, vários são os autores que recorrem a modelos como análise PEST, ou seja, os fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos que podem influenciar a realização do evento, modelo que é por alguns autores adaptado, incluindo ainda fatores como entretenimento, aspetos ambientais, legais, concorrência ou *stakeholders* (Tum, Norton e Wright, 2006; Allen *et al.*, 2011; Bowdin *et al.*, 2011). O modelo análise SWOT (do inglês *strengths* – forças; *weaknesses* – fraquezas; *opportunities* – oportunidades; *threats* – ameaças) é também muitas vezes apresentado na sua aplicação ao evento, sendo que, neste caso, as duas primeiras abordagens se referem a uma análise interna e as duas últimas a uma análise externa (Getz, 2005; Tum, Norton e Wright, 2006; Bowdin *et al.*, 2011; Evans, 2019).

Na análise interna devem ser analisados aspetos como as potencialidades de quem organiza o evento, como recursos humanos (que podem incluir equipa de planeamento e gestão e recursos humanos de produção), recursos naturais, instalações e materiais da empresa, ou, ainda, conhecimento e experiência; as limitações de quem organiza, seja ao nível profissional, pessoal, de saúde, disponibilidade, conhecimento ou experiência; motivações individuais ou empresariais; e as ligações externas privilegiadas já existentes (Getz, 2005; Bowdin *et al.*, 2011).

A definição de objetivos é outro dos pontos relevantes do planeamento estratégico, no sentido de definir metas que se pretendem atingir (Getz, 2005). Neste contexto, a definição do(s) objetivo(s) geral(is) do evento, o que alguns autores identificam como missão do evento, define o propósito geral do evento (Getz, 2005; Allen *et al.*, 2011; Bowdin *et al.*, 2011). Os objetivos SMART (do inglês *specific* – específicos; *measurable* – mensuráveis, quantificáveis; *attainable/achievable* – atingíveis; *realistic* – realistas; e *time specific* – delimitados no tempo) permitirão orientar os procedimentos, bem como mensurar a evolução do projeto e avaliar os aspetos do planeamento depois da sua produção (Allen *et al.*, 2011; Bowdin *et al.*, 2011; Isidoro *et al.*, 2013).

A identificação de fatores críticos de sucesso, seja em termos gerais do evento, seja em relação a cada objetivo SMART, permitirá compreender o que é mesmo essencial para que se consiga atingir os objetivos, o que terá um grande impacto nas escolhas e definição de prioridades ao nível operacional (Tum, Norton e Wright, 2006).

Para cada objetivo SMART devem também ser identificados os critérios da sua avaliação, ou seja, como poderá ser avaliado se conseguimos atingir cada objetivo, aspeto fundamental para que se garanta uma avaliação do projeto, no seu final. Estes devem ser exequíveis, muitas vezes apontando para questões operacionais, sendo que o mesmo instrumento de avaliação pode permitir avaliar vários objetivos.

Quanto ao estudo de viabilidade, o que se pretende é fazer uma avaliação de todos os elementos que compõem o plano estratégico, no sentido de aferir se é possível atingir os objetivos propostos com a programação apresentada, tendo em conta as condições do contexto analisado (Allen et al., 2011; Bowdin et al., 2011).

Na segunda fase deste método, ou seja, no planeamento tático, começar-se-á por definir as áreas funcionais necessárias para a implementação da programação, ou seja, que estrutura organizacional integrará a equipa de gestão, bem como as respetivas tarefas necessárias e a sua calendarização a médio prazo, de forma a que esta seja flexível para ajustes necessários, quando se entrar nas questões mais detalhadas, na fase de planeamento operacional (Allen et al., 2011; Bowdin et al., 2011). Também devem ser identificados, no planeamento tático, os principais recursos necessários à produção do evento. Deste modo, nesta fase desdobra-se o plano estratégico, para se compreender como se vai produzir o evento, estruturando e distribuindo trabalho, transformando a estratégia em realidade. Sendo que esta é uma fase intermédia, produzir um plano tático de forma útil pressupõe alguma flexibilidade, para que se possa dar resposta a imprevistos.

Na fase de planeamento operacional vai haver um prolongamento e especificação de todo o trabalho feito no planeamento tático (Allen et al., 2011; Bowdin et al., 2011), isto é, por exemplo, já não basta identificar que são necessárias cadeiras, mas é preciso identificar quantas, de que modelo, quem irá fornecer, quanto custará, quando vão ser entregues e colocadas nos respetivos lugares, quem irá desmontar e devolver. O mesmo se aplica a todos os detalhes necessários à realização do evento. Assim, as tarefas a realizar serão também mais detalhadas, afetas a prazos mais específicos (que podem ir do dia, hora ou até minuto), assim como os procedimentos necessários e os responsáveis pela sua execução (Isidoro et al., 2013).

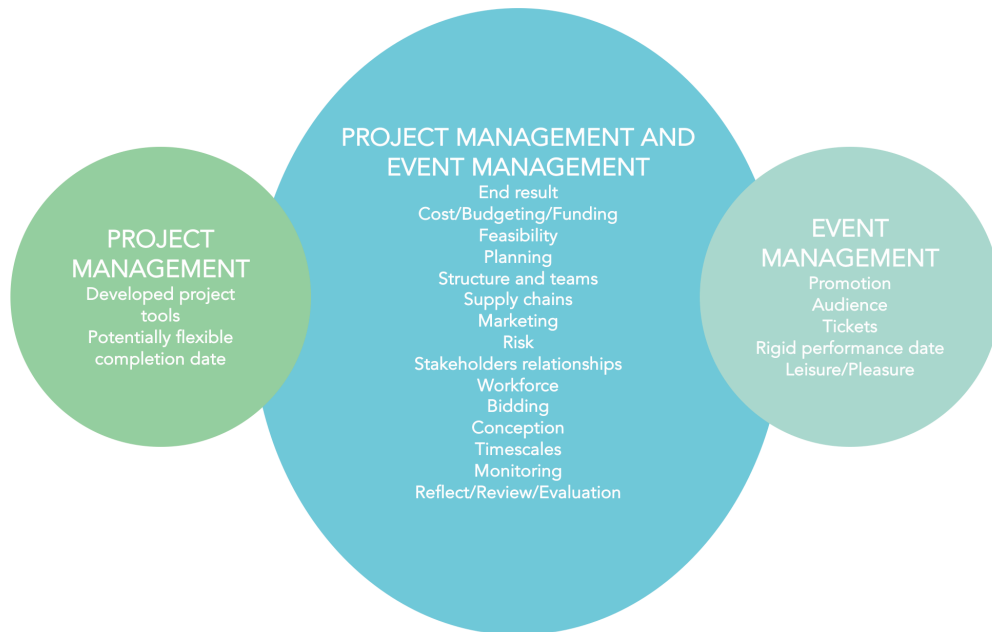
Event Project Management Model

A aplicação do método de gestão de projeto à área dos eventos tem proliferado na literatura, nos últimos anos, tendo em conta que os eventos têm várias semelhanças com projetos (O'Toole e Mikolaitis, 2002; Shone e Parry, 2004; Larson e Drexler, 2010; Bowdin et al., 2011; Bladen et al., 2012; Williams, 2012; Egger e Lux, 2014; O'Toole, 2015; Pielichaty et al., 2017).

Atendendo a que um projeto é um trabalho temporário realizado para criar um produto, serviço ou resultado único (Project Management Institute, 2004 cit. por Larson e Drexler, 2010), que implica a coordenação de recursos técnicos, humanos e o cliente (O'Toole e Mikolaitis, 2002; O'Toole, 2015; Pielichaty et al., 2017), saltam à vista, pelo menos, três características que os eventos e os projetos têm em comum: desenvolver um serviço único; serem limitados no tempo; e necessitarem de recursos (O'Toole e Mikolaitis, 2002; Bladen et

al., 2012; Pielichaty et al., 2017). Há, no entanto, muitas outras características que lhes são comuns, em maior número até do que diferenças, como se pode observar na Figura 20.

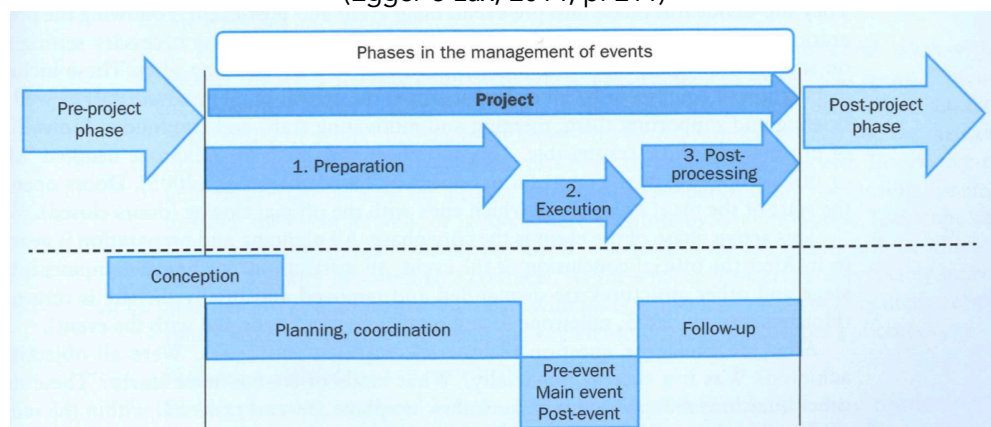
Figura 20 – The characteristics of events and projects
(Pielichaty et al., 2017, p. 5)



A grande diferença reside no facto de que os eventos são realizados para uma audiência e muito rígidos no que diz respeito à data de implementação (Pielichaty et al., 2017). No entanto, dada a proximidade das características, vários autores aplicam o método de gestão de projeto à gestão de eventos, apresentando as necessárias adaptações nas diferentes fases do modelo. Estas adaptações podem variar de autor para autor, embora os principais passos e tarefas não sejam muito diferentes, como se pode comparar na

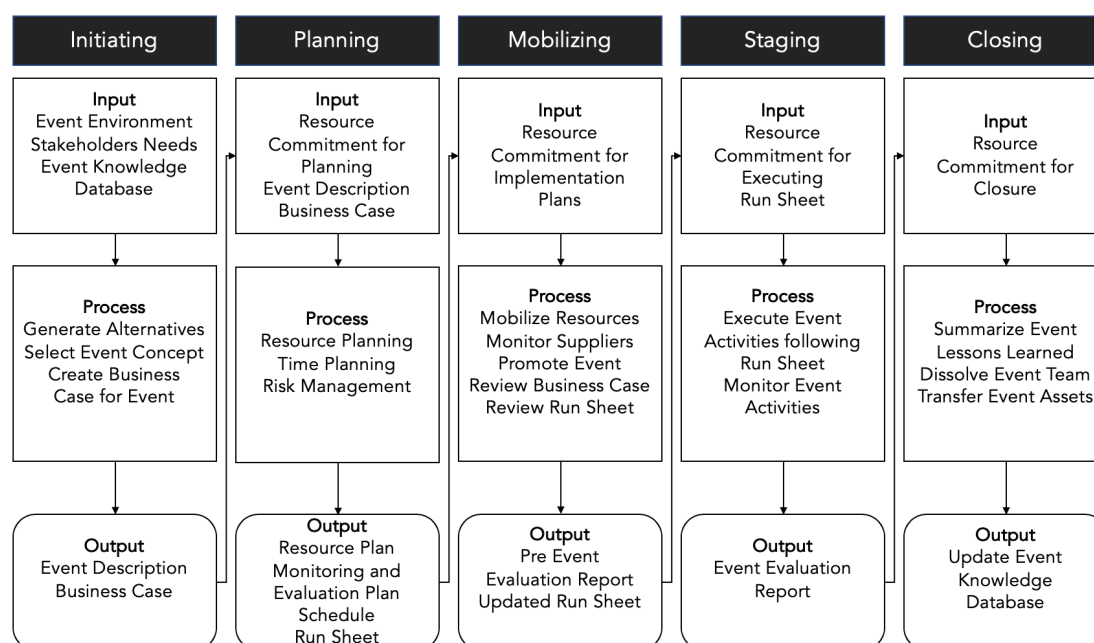
Figura 21, e na Figura 22, na página seguinte.

Figura 21 – The phase-oriented approach
(Egger e Lux, 2014, p. 211)



No exemplo apresentado na Figura 22, as fases sequenciais que constituem o modelo de gestão de projeto são adaptadas ao contexto dos eventos, embora as fases de gestão de projeto sejam muito similares às fases de planeamento e gestão de eventos (Shone e Parry, 2004; Pielichaty *et al.*, 2017). Na primeira fase – iniciação do processo – depois de se analisar o contexto e as necessidades dos *stakeholders*, confirma-se as necessidades do evento e analisam-se conceitos alternativos para o evento que permitam atingir os objetivos (O’Toole e Mikolaitis, 2002; Bowdin *et al.*, 2011; Williams, 2012; Egger e Lux, 2014; Pielichaty *et al.*, 2017). Por vezes menosprezada por quem gere eventos, por procurar focar-se nos aspetos operacionais e implementação, esta fase é, no entanto, uma fase crucial de preparação do processo (Williams, 2012).

Figura 22 – Event Project cycle
(Williams, 2012, p. 79)



Na segunda fase – planeamento – vão ser detalhados os procedimentos de trabalho que permitem a execução das atividades do evento, definindo-se a estrutura organizacional, horários e prazos, orçamento e fluxo de caixa, áreas de elevado risco e incerteza, planos de contingência, planos de recursos humanos e materiais, planos de aquisição de produtos e serviços em *outsourcing*, e planos de documentação de gestão (O’Toole e Mikolaitis, 2002; Bowdin *et al.*, 2011; Williams, 2012; Egger e Lux, 2014; O’Toole, 2015; Pielichaty *et al.*, 2017).

Depois de planeado o evento ao detalhe, passa-se à terceira fase – processo de implementação do plano – em que a equipa de gestão garante que o evento será realizado correspondendo às necessidades dos *stakeholders* e dentro do orçamento (O’Toole, 2015). Este é o momento de execução dos planos, de forma a que se prepare o que vai acontecer

no dia do evento (Williams, 2012; Egger e Lux, 2014). Quem gere o evento deve monitorizar e controlar para que tudo siga o plano, bem como avaliar a performance e comunicar o progresso aos *stakeholders*. Se houver desvios ao plano, quem gere o evento tem de decidir o que alterar e atualizar os planos. Em grandes eventos, pode haver a necessidade de fazer um relatório de avaliação preliminar, que será útil para ajustes antes da realização do evento (Bowdin et al., 2011; Williams, 2012).

Na quarta fase – execução do evento – o evento vai acontecer, tendo em conta a pré-avaliação realizada e os ajustes necessários. Todos os documentos de suporte são atualizados para que nada falhe. Quem gere o evento monitoriza todo o processo de forma a que se garanta a qualidade do serviço (Bowdin et al., 2011; Williams, 2012; Egger e Lux, 2014).

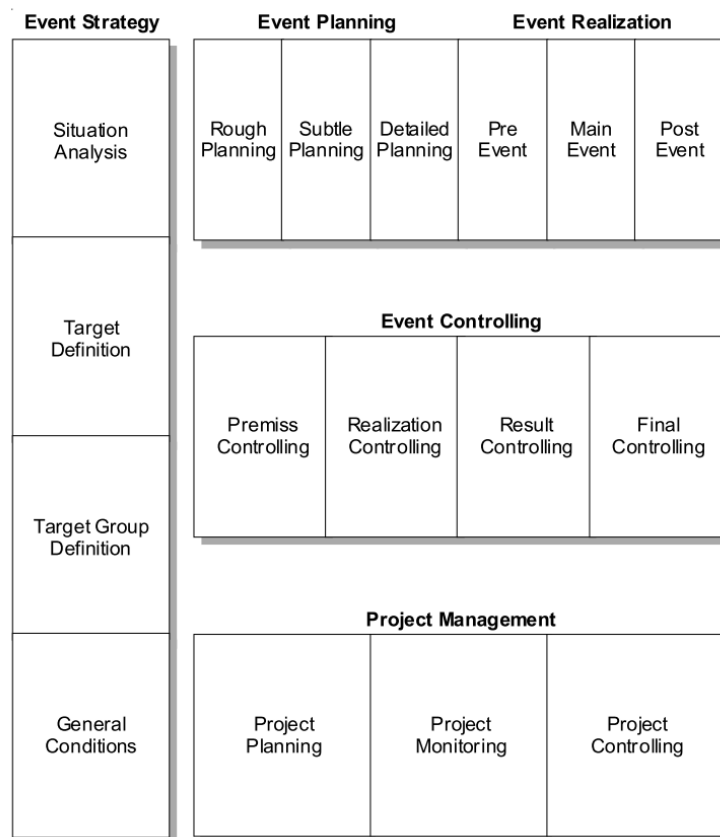
Por último, a quinta fase – fecho do evento – é crítica para melhorar os processos de planeamento e execução dos próximos eventos, mas muitas vezes é negligenciada pelos gestores de eventos. Nesta fase, há que organizar toda a documentação para arquivo e realizar o relatório de avaliação final, para que se registem as lições aprendidas com a experiência. Garante-se, ainda, que todos os aspetos financeiros ficam resolvidos (O'Toole e Mikolaitis, 2002; Bowdin et al., 2011; Williams, 2012; Egger e Lux, 2014).

Para além desta perspetiva mais rígida do modelo, têm também surgido adaptações mais flexíveis (*Agile Project Management*), que enfatizam a colaboração com os clientes e equipas mais autónomas, já que tendem a partir os projetos em mini projetos interativos, de curta duração, que vão sendo adaptados à medida que o projeto vai progredindo (Larson e Drexler, 2010).

Event-E-Reference Model

Tendo em conta que os sistemas de informação e comunicação podem ajudar a organizar processos e aumentar a produtividade, a aplicação de um modelo de referência para processos aplicado à gestão de eventos pode ser muito útil. Neste âmbito, Thomas, Hermes e Loos (2008) desenvolveram uma estrutura de modelo para a gestão de eventos, a qual apelidaram de *Event-E*, pelo formato de apresentação que esta assumiu, de forma a organizar as atividades necessárias para o planeamento e execução de um evento numa sequência coerente. De acordo com a Figura 23, apresentada na página seguinte, esta estrutura inclui cinco domínios: a estratégia do evento; o planeamento do evento; a realização do evento; o controlo do evento; e a gestão de projeto.

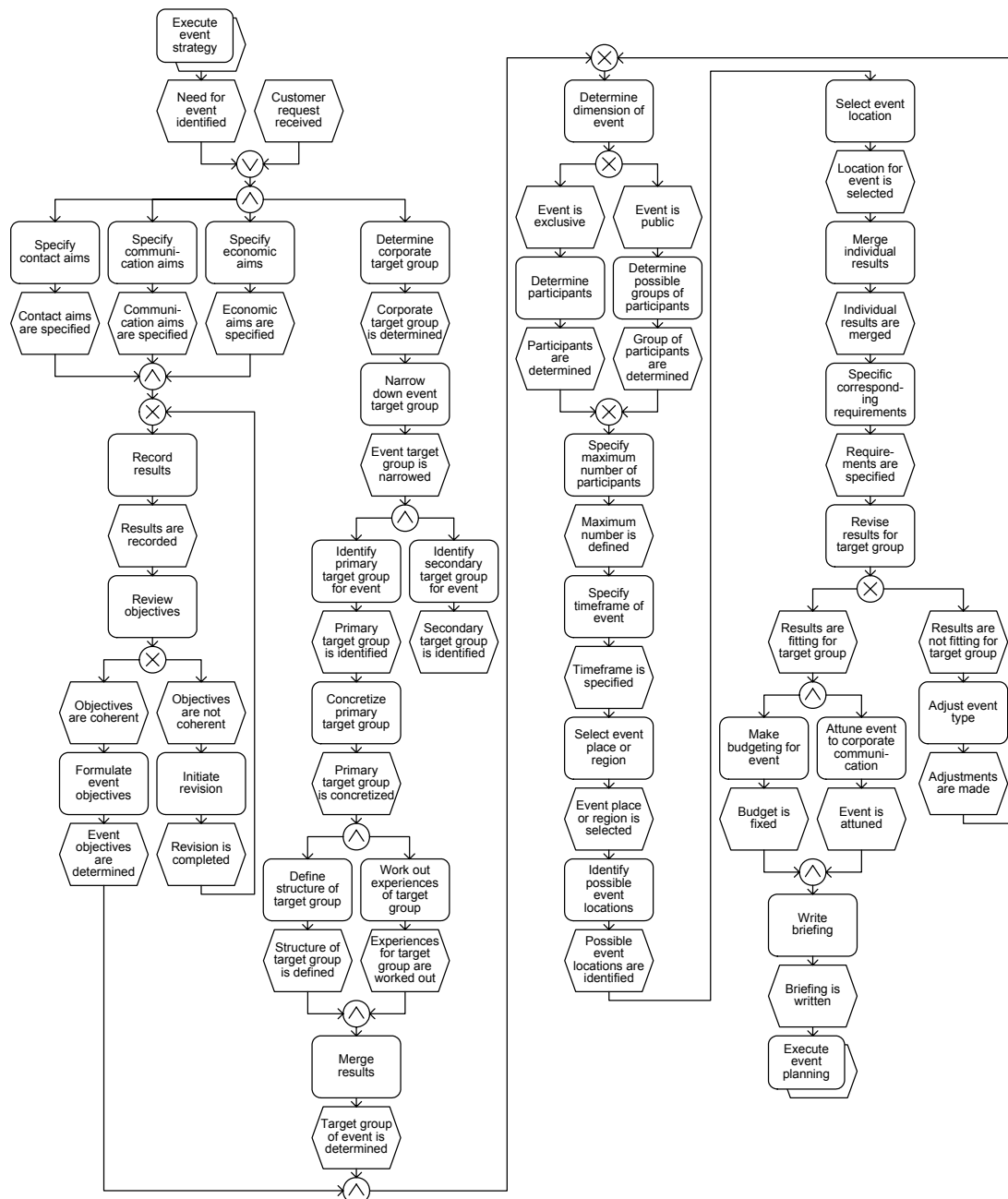
Figura 23 – Event-E-reference model framework for event management
(Thomas, Hermes e Loos, 2008, p. 45)



Cada um destes domínios é entendido como uma diferente fase do processo. Na definição da estratégia do evento, todos os desafios devem ser resolvidos em coordenação com a estratégia de marketing e a empresa. Na fase de planeamento, trabalha-se a coordenação cronológica e espacial de todas as atividades e intervenientes do processo. A fase de realização inclui a implementação do evento no espaço. A fase de controlo dá à equipa todos os métodos de controlo em qualquer momento do processo. E, por fim, a fase de gestão do projeto é a base de conhecimento para o planeamento de todo o processo de gestão (Thomas, Hermes e Loos, 2008).

Para cada uma destas fases, os autores apresentam as tarefas concretas, bem como os possíveis caminhos a seguir, de forma a facilitar e organizar o trabalho de organizar um evento, da qual é exemplo a Figura 24, na página seguinte.

Figura 24 – Reference process model for the event strategy
(Thomas, Hermes e Loos, 2008, p. 49)



Cada uma destas fases inclui várias atividades, caracterizadas por dependências cronológicas e lógicas. Por exemplo, a conclusão de atividades precedentes ou a existência de determinados documentos é um pré-requisito para a execução de outras atividades subsequentes. No entanto, os cinco domínios não devem ser entendidos como processos que são dependentes uns dos outros, existindo, em alguns casos, interdependências e intercâmbio.

Por outro lado, a estrutura do modelo, no seu formato-base em E, realça a igualdade dos subprocessos para a gestão de eventos, sendo que as suas analogias são caracterizadas pelo seu alinhamento paralelo. Disso é exemplo a importância do controlo do evento como suporte para o planeamento e realização do evento, apoiando a evolução das tarefas a serem executadas, facto pelo qual é colocada no meio da estrutura.

Tal como vimos no modelo PETO, apesar da representação teórica do processo organizada num modelo, Thomas, Hermes e Loos (2008) têm consciência de que nem sempre o processo é hermético e sequencial, havendo uma necessidade de realizar modificações ao longo do processo, o que pode obrigar a retroceder a fases anteriores de modo a ajustar o que é necessário para o sucesso do evento. Neste sentido, os autores indicam que o modelo deve ser adaptado a cada projeto.

Um outro aspeto a salientar deste modelo é o facto de se direccionar para eventos de cliente anfitrião único, como se pode observar pelas primeiras tarefas apresentadas na Figura 24, característica que não é, sequer, referida pelos autores. Neste sentido, tendo em consideração a diversidade de características que os eventos podem ter, bem como das equipas necessárias à sua implementação, um modelo tão fechado pode não ser útil num contexto potencialmente muito diversificado.

The Return On Investment Model (ROI)

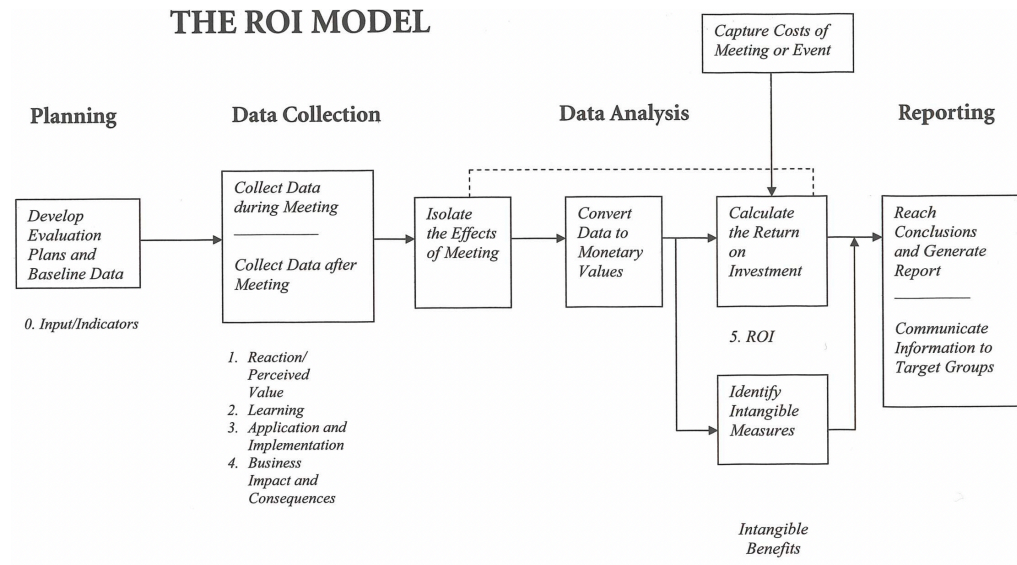
O modelo *Return On Investment*, que Donald Kirkpatrick desenvolveu em 1959, e que Jack Phillips tornou operacional na década de 1980, ao criar ferramentas práticas e princípios orientadores, foi também adaptado para a área dos eventos, designadamente pelo *European Event ROI Institute* (Phillips, Myhill e McDonough, 2007).

Como o EROI pretende medir o retorno do investimento, a partir dos custos do evento, inicialmente começou por ser visto apenas como uma ferramenta de avaliação, mas rapidamente se percebeu a importância de se tornar simultaneamente num modelo de planeamento de eventos, reconhecendo-se-lhe o potencial de tornar o evento melhor, desde o início (Gerritsen e Olderen, 2014).

A aplicação deste modelo aos eventos surgiu da necessidade de provar a clientes e gestores de topo o valor dos eventos, de forma a conseguir mais investimento nesta área (Gerritsen e Olderen, 2014).

O modelo EROI inclui vários passos: planeamento, recolha de dados, análise de dados e relatório, de acordo com a Figura 25, na página seguinte.

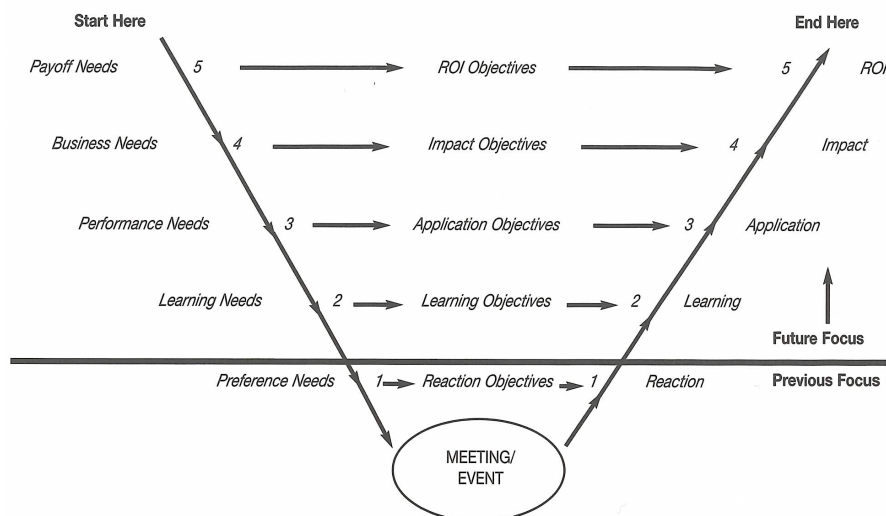
Figura 25 – The ROI Process Model
(Phillips, Myhill e McDonough, 2007, p. 6)



Na fase de planeamento, vão identificar-se as necessidades do público-alvo e os objetivos da organização (do cliente, nos casos dos eventos de anfitrião único), dado que para se poder avaliar é muito importante saber o que se pretende, desde o início, ao nível do alcance, das ferramentas a usar e do tipo de dados que se pretende recolher (Gerritsen e Olderen, 2014).

Será, então, criada uma escala hierárquica de objetivos, como podemos observar na Figura 26, sendo que o último nível serão as necessidades de retorno financeiro, o que torna possível medir o retorno do investimento no evento, como o próprio nome do modelo sugere.

Figura 26 – Linking needs and evaluation
(Phillips, Myhill e McDonough, 2007, p. 14)



Assim, para a definição dos objetivos o caminho faz-se do nível cinco para o nível um, começando por se identificar o ROI que se deseja para o evento, ou o contributo para a missão da empresa ou instituição. De seguida, definem-se objetivos para cada um dos restantes níveis, bem como indicadores-chave de performance, ou seja, quais os dados que serão recolhidos para se poder medir na fase da avaliação. No quarto nível, são definidos os objetivos em relação aos impactes que se pretende para o evento, como por exemplo, nos eventos profissionais, que impacto terá o evento para os participantes e até quando se fará sentir, o que é um aspeto relevante para que a empresa compreenda o retorno que terá. No terceiro nível, definem-se objetivos em relação à aplicação do que foi aprendido durante o evento, o que, uma vez mais, se recorda como um aspeto relevante no contexto dos eventos profissionais, sobretudo os processos internos. O segundo nível diz respeito à aprendizagem que se pretende que seja atingida pelos participantes, assim como, no primeiro, a satisfação de quem participa, ou seja, identificar o que poderá satisfazer ou superar expectativas e necessidades de quem vai participar (Phillips, Myhill e McDonough, 2007; Gerritsen e Olderen, 2014).

Por sua vez, a sequência da avaliação será no sentido inverso (do nível um para o nível cinco), havendo uma interconexão entre todos os níveis, com efeitos que se podem fazer sentir em todos eles, se algum não for bem desenvolvido (Phillips, Myhill e McDonough, 2007).

Na segunda fase do modelo EROI será necessário recolherem-se os dados, quer os *hard* (vendas, custos ou tempo), quer os *soft* (satisfação do cliente), podendo utilizar-se vários métodos, como entrevistas ou questionários, e, na terceira fase, estes dados serão analisados, sendo a conversão dos resultados em valor económico realizada nesta fase. Estes resultados e respetiva análise devem ser registados em relatório, de forma a tornar a informação comunicável para que, no futuro, se possa atuar com base nesta informação (Phillips, Myhill e McDonough, 2007; Gerritsen e Olderen, 2014).

Design de eventos

Quando o design é referido no contexto dos eventos, muitas vezes este aparece apenas associado a adereços, decoração, comida, cenário, arranjos florais, iluminação ou som (Getz, 2007; Bowdin *et al.*, 2011; Ali, 2012; O'Toole, 2015), o que faz com que, assim, se entenda o *design* aplicado a eventos temáticos (Berridge, 2007). Esta visão redutora coloca o *design* no contexto dos eventos como um elemento extra, que torna o evento especial, mas que pode ser incluído no projeto *a posteriori*.

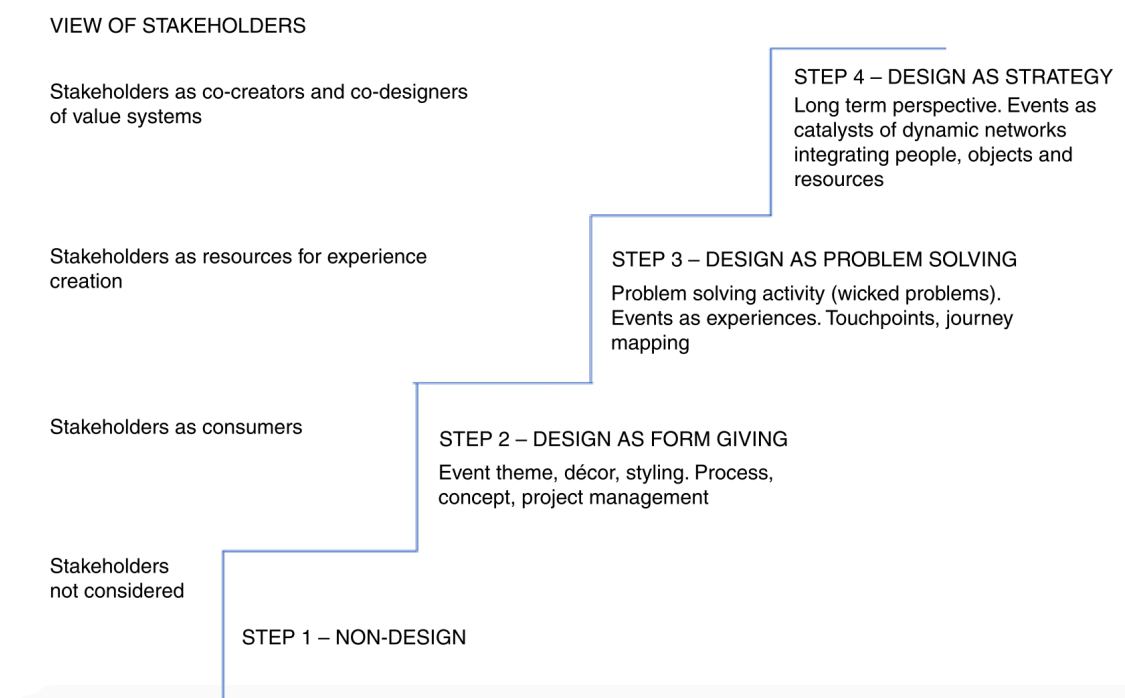
No entanto, se considerarmos o momento em que o evento ainda é uma 'folha em branco', podemos pensar o papel que o *design* nele pode ter, se aplicarmos os seus princípios e

técnicas para o desenvolvimento do próprio evento (Berridge, 2007; Bladen *et al.*, 2012; Orefice, 2018). Mais do que olhar o planejamento de eventos como uma sequência de vários passos, a aplicação do *design* à gestão de eventos consiste num conjunto de atividades criativas que, frequentemente, podem ser vistas como caóticas no seu desenvolvimento, dada a sua constante revisão ao longo do processo, sobretudo quando comparadas com processos mais estruturados, como acontece no âmbito da gestão empresarial (Bladen e Kennell, 2014).

Esta perspetiva demonstra, também, a mudança de um paradigma de gestão de eventos para a predominância de um paradigma de *design* de eventos, sendo que este passa a integrar todas as decisões sobre planejamento e gestão (Orefice, 2018), o que leva alguns autores a substituir o conceito de gestor de eventos por *designer* de eventos.

É neste sentido que Orefice (2018) apresenta o modelo *The event design ladder*, representado na Figura 27, o qual inclui quatro patamares de utilização do *design* no contexto da gestão de eventos, relacionados com a interação e participação dos *stakeholders* no processo.

Figura 27 – The event design ladder
(Orefice, 2018, p. 25)



Se, no primeiro degrau, não há qualquer aplicação dos princípios do *design*, não sendo, por isso, integrados quaisquer *stakeholders* no processo, o segundo patamar foca-se apenas na perspetiva operacional do *design* aplicado ao tema, decoração ou comidas e bebidas, contribuindo para o fator surpresa. Já o terceiro patamar entende o *design* na sua perspetiva

mais funcional, no sentido em que é uma atividade para resolver problemas, utilizando uma visão centrada no cliente; neste caso, já vemos o *design* a integrar vários processos internos e externos, num percurso que começa antes do evento, mas que perdura durante e depois da implementação do mesmo. O quarto patamar, considerado pela autora como o futuro da utilização do *design* no âmbito da gestão de eventos, implica uma visão estratégica do *design*, a qual implica uma cocriação do evento por todos os *stakeholders* envolvidos, nomeadamente também com o público, tendo em conta o atual potencial de utilização de novas tecnologias, também no contexto dos eventos. Isto significa poder criar espaços com um propósito onde atividades e inter-relacionamentos podem ser desenvolvidos, levando a comportamentos específicos.

Neste sentido, os eventos passam a ser vistos como plataformas de criação de valor e o *design* de eventos passa a ser um recurso para a criação de valor, que pode ter impactos a longo prazo (Orefice, 2018).

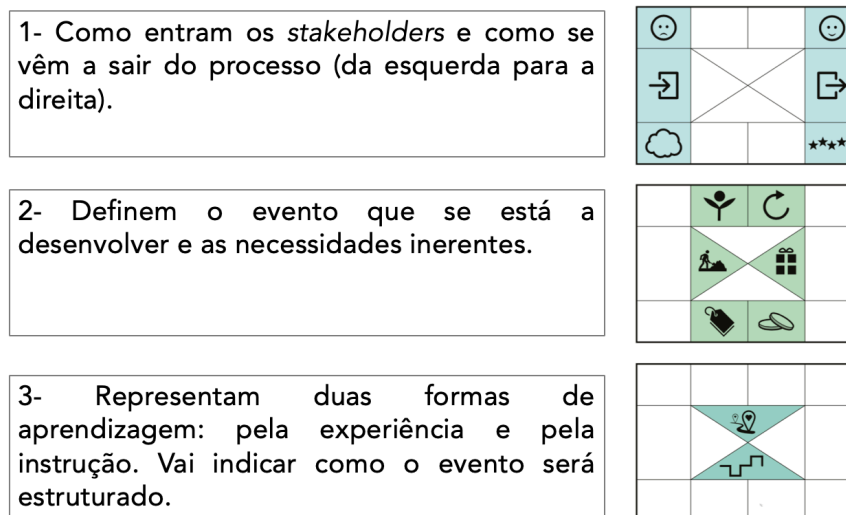
Um outro exemplo de modelo baseado no *design* de eventos é o *#eventcanvas*, um modelo de gestão estratégica para desenvolver eventos, o qual utiliza o pensamento de *design* visual, dando uma visão macro sobre diversos aspetos imprescindíveis ao evento (Frissen, Janssen e Luijer, 2016). Este modelo, criado por Ruud Janssen e Roel Frissen, inclui várias técnicas de pensamento visual, como: *Empathy Mapping*, *Value Proposition Canvas*, *event ROI methodology*, *Business Model Canvas*, *Service Design Canvas* e *Instructional Design Model*.

O modelo *#eventcanvas* constitui-se como um diagrama com 14 áreas pré-definidas, que permitem trabalhar o planeamento estratégico do evento bem como as perspetivas de todos os *stakeholders* (produção, público, investidores). Pelas suas dimensões e para garantir a legibilidade, o modelo pode ser consultado no Anexo 1. Em cada área, é necessário responder a algumas perguntas, as quais vão guiar o preenchimento do modelo e permitir desenvolver o evento de forma estruturada.

Usar uma linguagem visual comum permite às equipas desenvolver o evento de forma consciente e consistente, envolvendo e dando confiança a todos os *stakeholders* relacionados com o evento, aplicando-se, tal como na visão de Orefice (2018), um trabalho de cooperação. Para equipas internacionais, o uso de uma ferramenta visual pode também ajudar a integrar diferentes formas de trabalhar e pensar os desafios (Frissen, Janssen e Luijer, 2016).

A forma de preenchimento do modelo divide-se em três fases, como se pode observar na Figura 28, na página seguinte, as quais se referem à mudança que se pretende (fase 1), à estrutura para conseguir implementar o evento (fase 2) e ao desenvolvimento do *design* (fase 3).

Figura 28 – Fases de preenchimento do #eventcanvas
(adaptado de Frissen, Janssen e Luijter, 2016)



O #eventcanvas pode ainda servir como ferramenta de comunicação entre toda a equipa envolvida no planeamento de um evento, no sentido em que pode ser preenchido em conjunto, num trabalho cooperativo, ou de forma individual por todas as pessoas que constituem a equipa, cruzando os resultados no final, para se ajustar numa versão final.

Neste sentido, e de acordo com a visão integrada do *design* no planeamento de eventos, o *design* de eventos já não é apenas considerado como uma atividade para resolver problemas, mas antes como algo que contribui para criar valor, uma busca contínua que se prolonga no tempo e espaço, envolvendo os *stakeholders* como cocriadores do evento (Orefice, 2018).

Meetings Architecture Process

Apesar do *Meetings Architecture Process* (MAP) ser um modelo mais direcionado para reuniões e conferências, considerámos que tem suficiente relevância no mercado internacional dos eventos para que seja apresentado nestes exemplos de modelos de gestão de eventos.

Este modelo baseia-se em objetivos mensuráveis, de modo a melhorar a aprendizagem, o *networking* e a motivação dos participantes (Teles, 2019), servindo como suporte ao *design* de conteúdos e formato de eventos, com vista a atingir o comportamento dos participantes (Vanneste, 2008).

Este modelo estrutura-se em três pilares: o processo, as ferramentas e a ciência. No processo, explora-se a forma como trabalhar com o cliente, ou seja, o dono do evento, e outros *stakeholders*, no sentido de criar um *design* do evento inovador e de sucesso. Nas ferramentas, incluem-se formatos, especialistas, ferramentas audiovisuais, ou seja, o que usar para que o

design ganhe vida e consiga impacto em quem participa. Quanto à ciência, trata-se dos aspetos cruciais da psicologia humana como suporte à seleção de ferramentas, formatos ou ajuda ao desempenho dos oradores.

De acordo com a Figura 29, podemos identificar no modelo MAP quatro fases, aqui representadas na metáfora de um arquiteto que constrói uma casa:

Fase 1: Identificar os objetivos da reunião, ou seja, o que é que se pretende atingir?

Fase 2: Desenhar a reunião com base nos objetivos identificados, usando várias ferramentas.

Fase 3: Executar a reunião, ou seja, produzir e garantir que tudo é implementado de acordo com o plano e o orçamento.

Fase 4: Avaliar e registar em relatório os resultados.

Figura 29 – Meetings Architecture Process
(Teles, 2019)



Vanneste (2008) apresenta cinco categorias de ferramentas, que permitirão construir um evento coeso: os conceitos; os recursos humanos; a arte, no sentido do entretenimento, da imagem do evento, do slogan, por exemplo; os aspetos técnicos; e a tecnologia.

De todos os modelos apresentados, o MAP é o que se apresenta mais simples, embora, também por isso, menos útil, em nossa opinião, no sentido em que dá poucas orientações de como usar as ferramentas e o que inclui, mais especificamente, cada uma das fases.

III. 4 Gestão de recursos humanos em eventos

A expressão 'gestão de recursos humanos' advém, no âmbito da gestão de empresas ou projetos, da necessidade de gerir vários tipos de recursos, sendo que poderá existir uma relação direta entre a gestão total da qualidade, os recursos humanos e a sustentabilidade da empresa (Izvercian *et al.*, 2014). Especificamente no contexto dos eventos, para além dos recursos físicos ou materiais, há que gerir os recursos humanos que permitirão que o evento seja produzido (O'Toole, 2015; Getz, 2016). Quem gere eventos tem de gerir muito bem este recurso valioso e caro com tanto cuidado como com qualquer outro recurso (Tum, Norton e Wright, 2006).

No âmbito da presente Tese, este enquadramento tem um grande peso em termos de análise, já que é no contexto da gestão das pessoas que as relações interpessoais se vão dar e, assim, se podem entender as implicações que o género pode ter no processo de gestão do evento. Neste sentido, a revisão da literatura sobre gestão de recursos humanos em eventos revela-se fundamental, para compreender os pontos de contacto entre os intervenientes na produção de eventos profissionais, assim como enquadrar, também, as escolhas ao nível da composição do universo de análise para o trabalho de campo.

Neste subcapítulo vamos, então, abordar a gestão de pessoas que trabalham em eventos, ou seja, quem contribui para a produção do evento, excluindo outras lógicas de abordagem de gestão de pessoas como, por exemplo, a gestão de multidões ou a gestão dos *stakeholders* externos relacionados com a gestão de destinos turísticos (Celuch e Davidson, 2009; Byers e Gorse, 2014), que, apesar de serem relevantes nos eventos, não se apresentam como ponto fulcral para a presente investigação. Mais recentemente, o conceito de gestão de recursos humanos, para além da explicação e apresentação das equipas e o papel de quem trabalha em eventos, integra também a filosofia e complexidade da gestão de quem trabalha em eventos e as estratégias de equipa (Bowdin *et al.*, 2011; Bladen *et al.*, 2012). Esta gestão dos recursos humanos deve estar alinhada na estratégia e visão para o evento, e enquadrada na gestão do projeto (Getz, 2005; Bowdin *et al.*, 2011), por exemplo, na sua ligação com o controlo de custos ou com o contexto cultural e político em que se realiza o evento (Johnson, 2012).

Não há dúvida de que a gestão dos recursos humanos em eventos é muito importante para o sucesso do próprio evento (Bowdin *et al.*, 2011; Isidoro *et al.*, 2013). Se os eventos são um serviço, então, a capacidade, personalidades e competências das pessoas que constituem a equipa que trabalha e contacta diretamente com o público é fundamental para a perceção de qualidade do evento (Johnson, 2012), tornando-se mesmo na 'cara do evento', ou seja, o

contacto direto e mais pessoal que os participantes têm com o evento, fazendo parte do próprio serviço na percepção dos participantes (Getz, 2005). Deste modo, as pessoas que trabalham em eventos são as efetivas produtoras da experiência do evento (Bladen et al., 2012), sendo, por isso, consideradas fatores críticos de sucesso (Celuch e Davidson, 2009; Wagen e White, 2015). Daí que Booms e Bitner (1981) tenham incluído, no *marketing mix* dos serviços, a variável ‘pessoas’, atendendo ao impacto que as pessoas que prestam o serviço podem ter na percepção da sua qualidade.

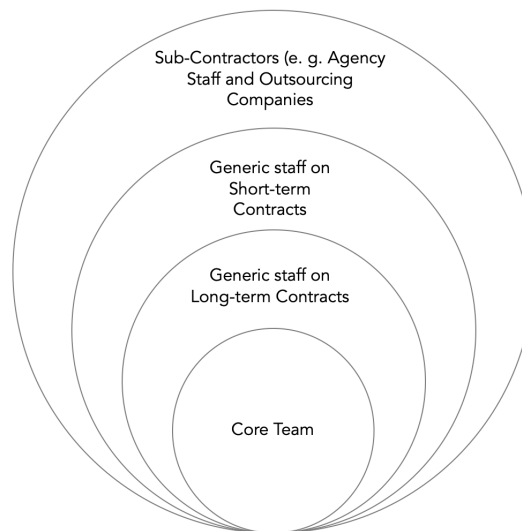
Este aspeto ganha ainda maior relevância se atendermos ao facto de, nos eventos, existir, frequentemente, uma pressão de última hora para que todas as necessidades do evento sejam cumpridas com pontualidade (Allen et al., 2011; Johnson, 2012; Isidoro et al., 2013). Deste modo, a boa performance de uma equipa de eventos depende, em grande parte, da sua capacidade de cumprir os requisitos dados pelo cliente, especialmente no que toca à gestão de tempo (Tum, Norton e Wright, 2006; Ahmad et al., 2012).

Por outro lado, o setor dos eventos é dos poucos que obriga a uma abordagem única e incomum à gestão de recursos humanos (Getz, 2005; Allen et al., 2011), devido às suas necessidades variáveis de curto e longo prazo, sendo, muitas vezes, encarada como pulsante e havendo muitas especificidades na comparação com outros setores (Bowdin et al., 2011; Bladen et al., 2012; Johnson, 2012; Pielichaty et al., 2017). Pela efemeridade que marca os eventos, não é possível fazer testes e, por isso, tudo tem de correr bem na primeira vez, sobretudo se colocarmos nesta equação que um evento é encarado como um momento especial (Wagen e White, 2015).

Um outro aspeto que torna este setor único neste âmbito é que as organizações que realizam eventos têm de ser flexíveis, desafiadas pelos requisitos dos *stakeholders*, prazos apertados, recursos limitados e constantes mudanças, sendo que a gestão de recursos humanos terá de se ir adaptando a este contexto flutuante (Raj, Walters e Rashid, 2009; Allen et al., 2011; Bowdin et al., 2011; Bladen et al., 2012).

Dada a utilização de diferentes tipos de serviços e produtos específicos para as necessidades de cada evento (Bladen et al., 2012), não é comum encontrar-se empresas que possuam nos seus quadros colaboradores de todas as áreas que possam ser necessárias aos diferentes tipos de eventos que produzem, recorrendo-se à contratação em *outsourcing* (Getz, 2005; Johnson, 2012), de acordo com as necessidades de cada evento (Getz, 2005), como podemos ver na Figura 30, na página seguinte.

Figura 30 – Event staff types
(Johnson, 2012, p. 97)



Assim, encontramos, na maioria das vezes, uma equipa de gestão reduzida (Johnson, 2012; Pielichaty *et al.*, 2017), que, recorrentemente, faz parte da empresa que, no caso dos eventos profissionais, vende o serviço de organização do evento, complementada por um grande número de recursos humanos que trabalha na produção do evento, os quais podem não ter um vínculo contratual direto com a empresa de eventos (Johnson, 2012).

Dependendo das características das empresas que organizam o evento, bem como de fatores externos, a constituição das equipas pode incluir diversos tipos de pessoas, tendo em conta esta relação contratual (Pielichaty *et al.*, 2017), admitindo-se a inclusão de 5 tipos diferentes (Parent e Swan-Smith, 2013):

1. Empregados: são trabalhadores regulares da empresa, pagos, que trabalham a tempo integral na empresa de eventos.
2. Consultores: operam de forma flexível (curtos ou longos períodos, *part-time* ou tempo integral) e são pagos pelos seus serviços.
3. Trabalhadores a contrato: trabalham num curto período de tempo e são pagos diretamente pelo respetivo serviço.
4. *Secondees*: pessoas que trabalham para outras empresas que prestam serviços ao evento (por exemplo: *catering*, audiovisuais, etc.), sendo que são pagos por quem os contrata e não diretamente por quem organiza o evento.
5. Voluntários: podem trabalhar por um curto ou um longo período de tempo, mas não são pagos pelos serviços que prestam.

Cruzando a perspectiva do vínculo laboral com as funções, podemos encontrar padrões recorrentes. Por exemplo, as pessoas que trabalham a tempo integral ou têm contrato com as empresas que organizam eventos, desempenham, na maior parte das vezes, funções de gestão e coordenação dos projetos (Instituto para a Qualidade na Formação I.P., 2005; Pielichaty et al., 2017). Pontualmente, também vão aparecendo casos de consultores que trabalham como *freelancers* ao nível do planeamento e gestão (Instituto para a Qualidade na Formação I.P., 2005; Leite, 2018).

No caso dos consultores (Parent e Swan-Smith, 2013), isto é, pessoas contratadas pontualmente para prestar os seus serviços enquanto profissionais liberais, destacam-se pela sua especialização e *know-how* em áreas muito específicas. São, por isso, mais comuns nas funções de produção, mais técnicas, as quais exigem um conhecimento e experiência cada vez maior, como, por exemplo, nos audiovisuais que evoluíram muito nos últimos anos (Bowdin et al., 2011). Os *secondees* enquadram-se também neste tipo de funções, concentrando-se no *staff* que executa os serviços contratados em *outsourcing*, mas podem ser peças fundamentais no puzzle da produção de eventos; como exemplos, temos empregados de mesa, cozinheiros, copeiros, que trabalham para a empresa de catering que fará o serviço de comidas e bebidas num evento organizado por uma empresa de eventos.

Quanto aos voluntários, normalmente não têm tarefas de grande responsabilidade, dado que o seu trabalho não é pago, mas o que os move é uma ligação, interesse ou suporte à temática do evento (Wagen e White, 2015), ou o interesse no trabalho nesta área, como forma de ganhar experiência. No caso dos eventos profissionais, a existência de voluntários não é comum, tendo em conta que há um cliente que pagará por todo o evento, fazendo face aos custos que lhe estão inerentes, a todos os níveis.

Deste cenário resulta o facto de a gestão de eventos profissionais ter de coordenar pessoas com quem não trabalha diariamente (Getz, 2005) e, por vezes, nem sequer conhece antes do momento da produção. Quando se trata de eventos em que são necessárias muitas pessoas, em termos de produção, pode inclusive acontecer que quem gere o evento não tenha a oportunidade de comunicar diretamente com todas as pessoas que nele estão a trabalhar, recorrendo-se a uma estrutura organizacional em pirâmide, na qual algumas tarefas de coordenação de equipas são delegadas para uma direção intermédia. Nestes casos, as equipas podem ser partidas em equipas mais pequenas e específicas, para permitir uma maior produtividade. Este aspeto é especialmente importante quando consideramos o vasto número de tarefas necessárias a cada evento, em concreto, muitas delas com grande especificidade, exigindo um alto nível de especialização e perícia (Pielichaty et al., 2017).

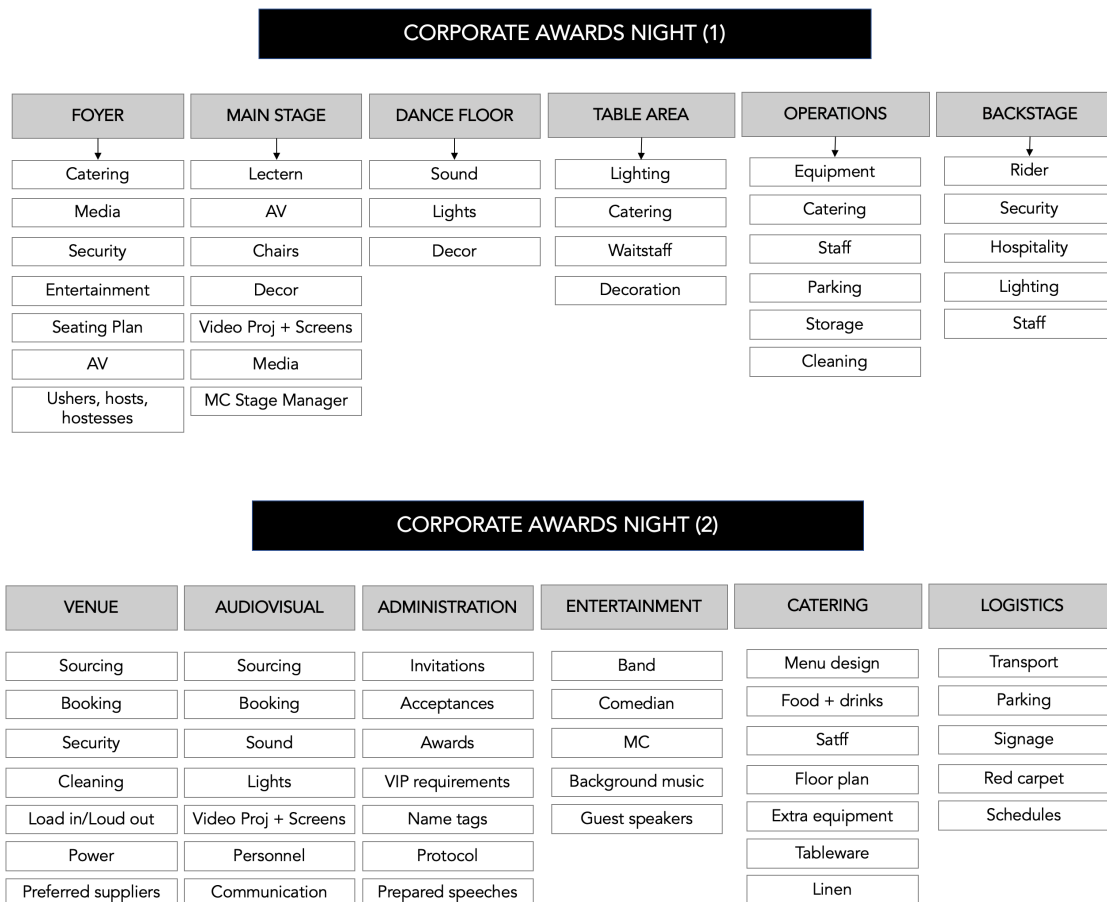
Uma forma de visualizar as estruturas organizacionais, os papéis atribuídos e o lugar de cada pessoa no contexto organizacional é usar áreas funcionais (do inglês *Work Breakdown Structures* - WBS), como vimos anteriormente, as quais são apresentadas como mapas visuais de cargos e papéis a desempenhar, a sua conectividade, as responsabilidades e as tarefas das pessoas envolvidas no evento, antes, durante e depois da sua implementação (O'Toole e Mikolaitis, 2002; Bowdin et al., 2011; Johnson, 2012; Pielichaty et al., 2017). As WBS são, assim, uma importante ferramenta para a visualização de como as equipas vão operar no evento (O'Toole e Mikolaitis, 2002; Pielichaty et al., 2017), bem como do número de pessoas necessário (Johnson, 2012), útil não apenas para o processo de planeamento, mas também para a compreensão e monitorização das pessoas que estarão no terreno.

Os papéis e responsabilidades devem ser claros, exatos e bem geridos, para prevenir qualquer derrapagem na performance, negligência ou falta de satisfação dos participantes (Bowdin et al., 2011; Pielichaty et al., 2017). Deste modo, as WBS devem incluir quer as pessoas que trabalham para a empresa que organiza o evento, quer as pessoas contratadas pontualmente, as que estão incluídas nos serviços contratados em *outsourcing*, isto é, os *secondees*, e os voluntários.

Para que toda esta complexidade possa funcionar no terreno (Wagen e White, 2015), no momento certo, é necessário, como vimos, um bom planeamento e gestão de todos os processos, assim como uma forte e efetiva capacidade de liderança e empoderamento por parte de quem gere o evento (Allen et al., 2011; Bowdin et al., 2011; Johnson, 2012; Pielichaty et al., 2017), competências que serão aprofundadas no ponto III. 5.

Numa outra perspetiva, as WBS podem estruturar-se de forma mais complexa, ou mais simples, consoante a complexidade do próprio evento a realizar e os *stakeholders* envolvidos (Getz, 2005; Bowdin et al., 2011), o que significa que, para uma mesma empresa, as WBS podem ser diferentes a cada evento que se realiza, tendo em conta as suas características, podendo ainda ir evoluindo e ser adaptadas ao longo do processo do mesmo evento (O'Toole e Mikolaitis, 2002). Na Figura 31, na página seguinte, temos dois exemplos de WBS para um evento, organizadas por critérios diferentes, as quais podem funcionar como alternativa ou em simultâneo, dependendo do momento de planeamento ou produção, mostrando que a criação deste tipo de estruturas vai depender de quem gere o evento, o contexto e *stakeholders*, e das características do próprio evento (Getz, 2005). No caso de WBS mais simples é comum que as pessoas que constituem a equipa tenham competências muito variadas pois têm de desempenhar vários tipos de funções. Nas estruturas mais complexas é usual que cada pessoa da equipa seja especializada num área concreta (Bowdin et al., 2011).

Figura 31 – Exemplos de WBS de uma cerimónia de prémios
(O'Toole e Mikolaitis, 2002, p. 28 e 31)



Em relação às posições que podem estar relacionadas com o trabalho em eventos, Nelson e Silvers (2009) apresentam uma extensa lista (v. Quadro 14, na página seguinte), a qual demonstra que a diversidade e quantidade de termos utilizados, também para as diferentes posições que podem existir no contexto dos eventos, é mais um reflexo da falta de consistência nos conceitos e termos operacionais utilizados (UNWTO, 2006; Nelson e Silvers, 2009; Robson, 2011), como referimos anteriormente, bem como da crescente complexidade desta área de negócio (Bladen *et al.*, 2012). Veja-se o caso de exemplos como *event coordinator*, *event director*, *event manager*, *event organiser*, cuja utilização, no mercado, pode não ser diferenciada, atendendo às funções desempenhadas (Brown, 2014).

Especificamente, no contexto português, esta diversidade de conceitos é igualmente referida na identificação do perfil de gestor de eventos, onde são identificadas outras designações para a profissão, como coordenador de grupos / técnico vendas, gestor de eventos desportivos ou gestor de eventos culturais (Instituto para a Qualidade na Formação I.P., 2005).

Quadro 14 – Typical Job Titles
(Nelson e Silvers, 2009, p. 34)

<ul style="list-style-type: none"> - Account Executive - Catering Manager - Conference Coordinator - Conference Planner - Conference Planning Manager - Conference/Trade Show Manager - Conference Services Manager - Convention Services Coordinator - Convention Services Manager (CSM) - Director of Conference Services - Director of Development (Fund Raising) - Director of Education (Associations) - Director of Events - Director of Meetings - Director of Sales 	<ul style="list-style-type: none"> - Event Coordinator - Event Designer - Event Director - Event Manager -Event Organizer - Event Planner - Event Producer - Executive Director - Marketing Strategist - Meeting Planner - Meetings Manager - Operations Manager - Professional Congress Organizer (PCO) - Special Event Director - Wedding Planner
--	--

Mais especificamente, no contexto do turismo, Getz e Page (2016b) apresentam também várias possíveis posições que estão ligadas à organização de eventos, como podemos observar no Quadro 15, as quais são exemplo do caleidoscópio de oportunidade desta profissão em crescimento (Getz, 2005).

Quadro 15 – Event tourism career paths
(Getz e Page, 2016b, p. 596)

TYPICAL FUNCTIONS	MAJOR TASKS
Event Facilitator/Coordinator	<ul style="list-style-type: none"> - work with events in the destination to help realize their tourism potential (funding, advice, marketing) - liaison with convention/exhibition centres and other venues - liaison with sport and other organizations that produce events
Event Tourism Producer	<ul style="list-style-type: none"> - create and produce events specifically for their tourism value - stakeholder management (with numerous event partners)
Event Tourism Planner	<ul style="list-style-type: none"> - develop a strategy for the destination - integrate events with product development and image making/branding
Event Tourism Policy Analyst and Researcher	<ul style="list-style-type: none"> - work with policy makers to facilitate event tourism - conduct research (e.g., feasibility studies, demand forecasting, impact assessments and performance evaluations)
Event Bidding	<ul style="list-style-type: none"> - bid on events - develop relationships leading to winning events for the destination - conduct risk assessments and feasibility studies for each potential bid
Event Services	<ul style="list-style-type: none"> - provide essential and special services to events (e.g., travel and logistics; accommodation and venue bookings; supplier contacts)

Em qualquer um dos cargos relacionados com a gestão de eventos existem algumas funções que são mais comuns. No âmbito da presente Tese, ter em conta os exemplos apresentados no Quadro 16, na página seguinte, ajuda a compreender as relações interpessoais estabelecidas no exercício da profissão e que podem enquadrar questões de género. Exemplos como dirigir, monitorizar, controlar, motivar, delegar ou, sobretudo, comunicar, vão implicar um contacto direto com o *staff* que irá produzir o evento.

Quadro 16 – Funções das pessoas que gerem eventos

(adaptado a partir de: Canton, 2002; Shone e Parry, 2004; Instituto para a Qualidade na Formação I.P., 2005; Mallen e Adams, 2008; Bowdin *et al.*, 2011; Byers e Gorse, 2014; Wagen e White, 2015)

Ajudar / Facilitar o trabalho do <i>staff</i>
Comunicar / Informar
Controlar
Coordenar
Definir prioridades
Delegar
Dirigir
Gerir
Monitorizar
Motivar
Organizar
Planear
Resolver problemas / Enfrentar desafios
Tomar decisões

Para além do exposto, é necessário também ter em conta as limitações ou desafios que são específicos da gestão de recursos humanos no contexto dos eventos, as quais têm de ser trabalhadas com estratégias adaptadas às características próprias deste enquadramento (Getz, 2005).

Em primeiro lugar, a **confirmação das competências e níveis de desempenho** é mais difícil do que num contexto de gestão de empresas (Pielichaty *et al.*, 2017), dada a efemeridade dos eventos e o facto de apenas no contexto de trabalho se poder fazer (Allen *et al.*, 2011).

Para fazer face a estes desafios, é importante que se saiba exatamente para que funções vai ser necessário ter pessoas a trabalhar e qual o número mínimo de pessoas necessárias para cada função (Getz, 2005). Nos casos em que quem gere o evento contrata diretamente recursos humanos para a produção, é importante fazer-se uma análise e definição dos cargos necessários (Raj, Walters e Rashid, 2009; Allen *et al.*, 2011; Bladen *et al.*, 2012; Johnson, 2012; Wagen e White, 2015), processo em que se estabelece o principal propósito dos cargos, as tarefas e a quem irão reportar (Johnson, 2012). Deste processo irá resultar a descrição do cargo, na qual será importante incluir: o título do cargo; se é uma posição paga ou enquadrada num programa de voluntariado; a identificação sumária do principal objetivo do cargo; a sua localização no organograma, indicando a quem reporta e quem está sob a sua coordenação; a lista das principais tarefas; a referência a documentos importantes, como manuais de formação ou procedimentos; indicadores de performance para posterior avaliação; *standards* de performance para avaliação; competências, experiência, conhecimento, qualificações e

certificações relacionadas com eventos, e atributos pessoais ou características físicas necessárias para o desempenho das funções; e a escala de pagamento (Getz, 2005; Raj, Walters e Rashid, 2009; Allen *et al.*, 2011; Bowdin *et al.*, 2011; Bladen *et al.*, 2012; Johnson, 2012; Byers e Gorse, 2014; Wagen e White, 2015). Toda esta especificidade será muito importante no âmbito do processo de seleção e recrutamento, dado que permitirá a quem recruta aplicar critérios objetivos (Johnson, 2012).

Assim, o recrutamento e seleção, ou seja, o processo de atrair suficientes candidatos para um emprego e a escolha do melhor candidato para o cargo (Bladen *et al.*, 2012; Johnson, 2012), é outro aspeto que tem de ser trabalhado de forma estruturada (Allen *et al.*, 2011; Bowdin *et al.*, 2011). Baseado na análise e definição de cargos necessários (Peixoto, 2015), a divulgação da oportunidade deve incluir informação que permita chegar mais rapidamente a candidatos que se adequem ao que se pretende, nomeadamente título do cargo, local de trabalho, nível de salário e competências necessárias (Johnson, 2012). Neste âmbito, importa salientar que em alguns países há que cumprir os preceitos legais no que diz respeito à igualdade de oportunidades (Bladen *et al.*, 2012; Johnson, 2012), onde se incluem também questões relacionadas com a discriminação por sexo ou orientação sexual. No caso de Portugal, esta questão está explícita na Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro, a qual estabelece o Código do Trabalho (2009), nomeadamente nos pontos 1 e 2 do Artigo 24.^º. No ponto 2 do Artigo 30.^º é ainda explícito que a divulgação de ofertas de emprego “não pode conter, directa ou indirectamente, qualquer restrição, especificação ou preferência baseada no sexo” (Assembleia da República, 2009, p. 934).

O processo de recrutamento e seleção inclui, frequentemente, o formulário de candidatura ou, em substituição, o *curriculum vitae*, a declaração/comprovativo da formação e experiência, e cartas de recomendação que reflitam o desempenho em tarefas similares (Getz, 2005; Bladen *et al.*, 2012). Por outro lado, pode/deve incluir entrevistas que permitam um contacto cara-a-cara para confirmar, com precisão, as competências interpessoais (Getz, 2005; Allen *et*

⁹ Artigo 24.^º

Direito à igualdade no acesso a emprego e no trabalho

1 — O trabalhador ou candidato a emprego tem direito a igualdade de oportunidades e de tratamento no que se refere ao acesso ao emprego, à formação e promoção ou carreira profissionais e às condições de trabalho, não podendo ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão, nomeadamente, de ascendência, idade, sexo, orientação sexual, estado civil, situação familiar, situação económica, instrução, origem ou condição social, património genético, capacidade de trabalho reduzida, deficiência, doença crónica, nacionalidade, origem étnica ou raça, território de origem, língua, religião, convicções políticas ou ideológicas e filiação sindical, devendo o Estado promover a igualdade de acesso a tais direitos.

2 — O direito referido no número anterior respeita, designadamente: a) A critérios de selecção e a condições de contratação, em qualquer sector de actividade e a todos os níveis hierárquicos.” (Assembleia da República, 2009, p. 932)

al., 2011; Bladen *et al.*, 2012), e que integrem desafios concretos que poderão existir no contexto de trabalho; são, por isso, cada vez mais utilizadas para confirmar como reagem os potenciais recursos humanos, tanto ao nível das *hard skills* como das *soft skills*¹⁰. É que os erros que possam existir neste processo poderão ter um grande impacto durante o evento, atividade que é muito sensível ao tempo, não permitindo um período experimental, para além de que cada evento tem as suas especificidades (Bladen *et al.*, 2012).

Outra das estratégias que se aplica muitas vezes é a repetição de pessoas com quem se trabalhou em eventos anteriores (Bladen *et al.*, 2012), dado que as competências e nível de desempenho no terreno já foram analisados por quem gere o evento, sendo que também terão menos necessidade de formação pois aprenderam com a experiência (Johnson, 2012) e geram menos custos com publicidade, entrevistas e outras despesas de contratação (Bladen *et al.*, 2012). Mesmo não sendo contratação direta, ou seja, mesmo que sejam pessoas que trabalham para empresas que prestarão serviços, esta é uma prática recorrente. A recomendação de fornecedores/parceiros ou pessoas de outras áreas nas quais quem gere o evento tenha confiança e, sobretudo, tenham uma forma de trabalhar similar, pode ser também uma excelente ajuda (Bowdin *et al.*, 2011; Peixoto, 2015).

Ainda em relação às competências, sobretudo no que diz respeito a aspetos mais técnicos, uma das soluções utilizadas é a formação (Getz, 2005; Allen *et al.*, 2011; Bowdin *et al.*, 2011). Preferencialmente, tende-se a contratar pessoas que já tenham as competências necessárias ao cargo para o qual se candidatam (Peixoto, 2015). No entanto, quando há necessidade de competências específicas, recorre-se à formação que, pelo facto de não haver oportunidade de ser formação *on the job*, pode ser realizada algum tempo antes de o evento ocorrer, ou, se apenas for necessária uma curta formação, pode ser feita no mesmo dia do evento, numa tentativa de redução de custos. Esta formação pode ser necessária a vários níveis: aspetos técnicos, postura e comunicação, segurança, mentoria, desenvolvimento de espírito de equipa ou liderança (Getz, 2005; Raj, Walters e Rashid, 2009; Johnson, 2012). O uso de manuais de operações ou de procedimentos pode ajudar a reduzir o tempo de formação e os custos nesta área, usando-se os momentos de contacto apenas para confirmar conhecimentos, esclarecer dúvidas ou testar na prática (Johnson, 2012).

Nos eventos, a formação de indução, ou seja, de introdução e integração, tem de ser muito ajustada em relação ao que se costuma fazer noutros setores, dado que, em proporção, este

¹⁰ Exemplo desta prática é o processo de recrutamento e seleção realizado pela Heineken, posteriormente utilizado como peça de comunicação da marca <https://www.youtube.com/watch?v=5im9ZA3WK3w>.

trabalho de enquadramento terá de iniciar-se ainda na entrevista de seleção e continuará já no terreno, enquanto o evento decorre (Getz, 2005; Allen *et al.*, 2011; Bladen *et al.*, 2012).

Pela relação pontual, ou até inexistente, entre quem gere os eventos e quem neles trabalha, a motivação (Pielichaty *et al.*, 2017) tem de ser vista também de forma pontual. Estratégias que incluam mais dias de férias, redução de horários, eventos motivacionais ou viagens de incentivo não são apropriados ao tipo de relação que se estabelece no contexto da produção de eventos.

Por outro lado, a motivação pode ter um carácter individual ou ser influenciada por determinado contexto. Assim, será importante ter uma visão, mesmo que simplificada e mais focada no grupo, sobre o que poderá influenciar a motivação de quem vai trabalhar no evento, o que poderá revelar-se uma tarefa difícil (Byers e Gorse, 2014). É neste sentido que Byers e Gorse (2014) apresentam as principais categorias que podem influenciar a motivação no contexto dos eventos, as quais se relacionam com o que a pessoa quer fazer ou tornar-se, e com o que a pessoa pensa que consegue fazer ou tornar-se, nomeadamente: necessidades, objetivos, expectativas, eficácia pessoal, o cargo e os fatores disposicionais.

Neste sentido, será importante identificar quais os procedimentos que estão dependentes de quem gere o evento que poderão influenciar a motivação de quem nele irá trabalhar: os *briefings*, incluindo a indicação de quais as tarefas que irão desempenhar; a possibilidade de escolha e a flexibilidade de horários; o pagamento adequado; a apresentação das equipas que trabalharão em conjunto; a disponibilização de todo o material que necessitarão para trabalhar; ou o reconhecimento do desempenho, por exemplo, no contexto de *debriefing*, sobretudo quando se trata da repetição de recursos humanos (Tum, Norton e Wright, 2006; Allen *et al.*, 2011; Bowdin *et al.*, 2011). Deste modo, a criação de relações e a comunicação têm um peso enorme na motivação de quem trabalha em eventos (Raj, Walters e Rashid, 2009; Isidoro *et al.*, 2013; Pielichaty *et al.*, 2017), de modo a que possam ter uma noção clara sobre como podem contribuir para a experiência de quem participa (Johnson, 2012). Será, ainda, importante conseguir energizar o *staff* para que se crie uma atmosfera positiva que vá, posteriormente, passar para quem participa (Johnson, 2012).

Por último, um desafio que tem um impacto enorme na qualidade do serviço prestado em eventos é a capacidade de trabalho em equipa e a coesão (Pielichaty *et al.*, 2017), sendo que muito do sucesso de um evento se baseia na capacidade das equipas e as pessoas envolvidas no evento trabalharem umas com as outras eficientemente (Allen *et al.*, 2011; Pielichaty *et al.*, 2017).

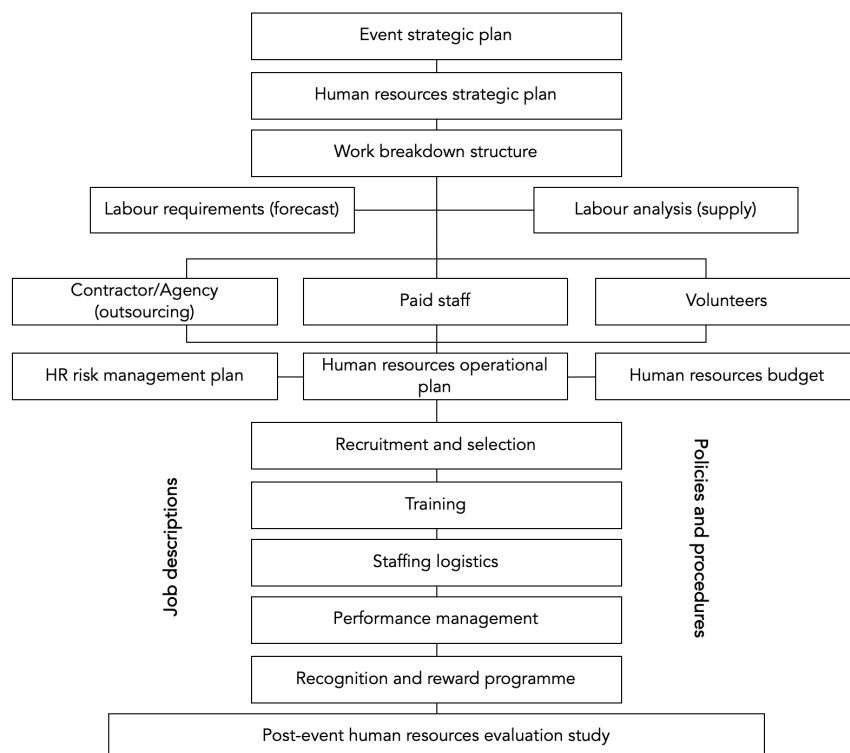
Atendendo à natureza fragmentada e fluida das equipas que trabalham em eventos, é importante que a coesão do grupo seja prioridade para quem gere eventos. A coesão do grupo pode ser entendida como o grupo sendo uma malha fechada, autocontida, caracterizada pela uniformidade de conduta e apoio mútuo entre todos os membros que constituem o grupo (Pielichaty et al., 2017). Pode ser muito difícil de atingir nos eventos, dada a sua natureza e desafios (Pielichaty et al., 2017), sobretudo quando temos pessoas das 5 categorias a trabalhar num evento – ou seja, muitas vezes não trabalham permanentemente na empresa. Assim, duas questões se levantam: estes aspetos não poderão ser trabalhados ao longo do tempo; e poderá inclusive haver conflito ou falta de correspondência entre a cultura organizacional das várias empresas envolvidas na produção do evento, incluindo crenças e pretensões, valores e normas (Bladen et al., 2012).

Neste sentido, pensando que podemos ter várias empresas, que muitas vezes também contratam recursos humanos pontualmente, consoante as diferentes necessidades do serviço, a probabilidade destas pessoas não se conhecerem entre si e de nunca terem trabalhado juntas é grande. Por outro lado, tendo em conta a efemeridade dos eventos e a impossibilidade de repetir os diferentes momentos que compõem um evento, bem como a necessidade de as diferentes equipas estarem em sintonia, o trabalho em equipa e a coesão são fundamentais para que se consiga prestar um serviço fluido e coerente. Para além disso, o trabalho em equipa pode aumentar a performance ao nível de resolução de problemas e apresentação de soluções para desafios, contexto frequente no seio da gestão e produção de eventos (Bladen et al., 2012). Daí que seja importante empoderar todas as pessoas envolvidas na produção do evento (Peixoto, 2015).

Assim, é fundamental, pelo menos, a apresentação das equipas que terão interação durante o evento ou que desempenhem tarefas que dependem umas das outras ou sejam sequenciais. Muitas vezes, este momento de dar a conhecer quem está no terreno é feito durante o(s) *briefing(s)*, momento em que também deverá ser apresentado o alinhamento do evento e as tarefas e respetivos responsáveis (Bowdin et al., 2011). Os documentos de apoio à produção, como guiões de bordo, *line ups*, ordens de serviço ou *banquet orders*, são fundamentais para que todas as pessoas envolvidas compreendam qual o seu papel no contexto mais alargado do evento. A coordenação por parte dos responsáveis de equipa ou mesmo de quem está a gerir o evento é outro aspeto fundamental para se conseguir uma dinâmica que se adeque ao evento que se está a produzir (Bowdin et al., 2011). Como referido anteriormente, também neste caso, repetir recursos humanos em vários eventos pode ajudar a criar mais rapidamente a coesão e trabalho em equipa (Bladen et al., 2012).

Como pudemos ver, há uma consciência cada vez maior da importância do planeamento integrado dos recursos humanos no contexto dos eventos, havendo uma preocupação com a filosofia da organização e não um foco exclusivo nos processos e nas pessoas (Bowdin *et al.*, 2011; Bladen *et al.*, 2012). Wagen e White (2015) apresentam, inclusive, uma estrutura deste planeamento estratégico dos recursos humanos em eventos, a qual podemos observar na Figura 32, onde estão presentes algumas das estratégias apresentadas para enfrentar os desafios específicos dos eventos.

Figura 32 – Strategic plan for human resource management
(Wagen e White, 2015, p. 127)



Na literatura analisada, apenas Getz (2005) apresenta um tópico relacionado com questões de género, e especificamente sobre gestão de voluntários, referindo a evolução do empoderamento das mulheres no mundo do trabalho, a qual também influenciou o reconhecimento das mulheres no contexto do voluntariado em eventos. Refere que os homens têm mais acesso a cargos de poder, enquanto as mulheres se ficam mais pelas posições de sujeição, subjugação. Alerta, então, para o facto de quem gere eventos se questionar sobre vários aspetos a este nível, como, por exemplo: Na sua organização, as mulheres têm cargos de poder ou de subjugação?; Como é feito o recrutamento? Há algum enviesamento sistemático baseado no género da pessoa que se candidata que leva a um domínio por parte de um género?

Getz (2005) refere, ainda, que na década de 1990 a maioria dos profissionais eram sensíveis às necessidades de diferentes géneros, bem como a existência de legislação em alguns países para prevenir a discriminação, embora não apresente fontes nem dados concretos onde se baseiam as afirmações. De qualquer modo, tendo em conta a data da publicação, esta é uma referência e preocupação inovadora em relação a outros autores.

Compreender a especificidade das relações que se estabelecem entre quem gere os eventos e as pessoas que neles vão trabalhar enquadra-se num contexto incomum, podendo ou não existir implicações de género na forma como se gerem eventos que não correspondem, mesmo, ao que encontramos noutros setores do turismo.

III. 5 Qualificações e competências de quem gere eventos

A preparação, planeamento e coordenação da produção de um evento exige um trabalho profissional (Raj, Walters e Rashid, 2009), para que se garanta a interação ideal entre todos os intervenientes (Thomas, Hermes e Loos, 2008). Se durante muito tempo esta ocupação era vista como paralela a outras profissões, tem havido nos últimos 30 anos, cada vez mais, o reconhecimento da profissão de quem gere eventos (Getz, 2005; Bladen *et al.*, 2012; Brown, 2014), sendo, por isso, exigida formação vocacional ou superior para o seu exercício (Wagen e White, 2015), de forma a que se contratem pessoas que tenham os atributos e competências adequadas ao desempenho das suas funções (Bladen *et al.*, 2012; Bladen e Kennell, 2014; Peixoto, 2015).

A profissionalização de uma área de negócio, entendida como uma jurisdição protegida ou exclusiva de uma ocupação, em que os especialistas controlam o conhecimento e competências relacionadas com o serviço, é, por si, um indicador do seu crescimento e maturidade (Nelson e Silvers, 2009), o que tem acontecido com a profissão de quem gere eventos (Getz, 2005; Bowdin *et al.*, 2006; Bladen e Kennell, 2014; Jiang e Schmader, 2014; Draper, Thomas e Fenich, 2017). Neste sentido, e analisando a área dos eventos, alguns autores consideram que esta está profissionalizada, tendo em conta que cumpre os seguintes critérios (Silvers *et al.*, 2006; Nelson e Silvers, 2009; Brown, 2014):

- (i) existência de um corpo de conhecimento comum;
- (ii) existência de *standards* de boas práticas e ética;
- (iii) existência de associações apenas relacionadas com eventos;
- (iv) existência de exames de profissionalização (por exemplo, *Certified Meeting Professional*, *Certified Special Events Professional* ou *Certified in Exhibition Management*, entre muitos outros);
- (v) educação superior específica;

- (vi) revistas científicas ao nível nacional e internacional; e
- (vii) acreditação de escolas.

Para além destes tópicos, acrescentamos ainda o facto de, em 2005, a Organização das Nações Unidas ter acrescentado à sua *International Standard Industrial Classification* a classe 8230, correspondente aos "*Convention e trade show organizers*", a qual inclui a organização, promoção e gestão de eventos, como eventos de negócios e feiras, convenções, conferências e reuniões, incluindo, ou não, a gestão e contratação de pessoas para a operação.

No entanto, Jiang e Schmader (2014) mostram que entre os profissionais há ainda alguma resistência em assumir a profissionalização de quem gere eventos, sobretudo porque consideram que esta profissão ainda não é reconhecida pela sociedade, em geral, o corpo de conhecimento da profissão não está universalmente reconhecido, não há uma associação que integre todo o tipo de eventos quanto ao conteúdo e objetivos, não há *standards* universais para o desempenho da profissão.

No que diz respeito às **qualificações**, sabe-se que nem todos os eventos são organizados por diplomados (Penercky, 2016; Pielichaty et al., 2017), isto é, esta não é uma característica fundamental para que se possa aferir se se trata de um evento, ou não, e, em alguns mercados, não tem sido, sequer, um requisito para se trabalhar nesta área (El Kashef, 2015).

A profissionalização de quem gere eventos, baseada na formação, tem feito o seu caminho, nas últimas décadas (Getz, 2005; Bowdin et al., 2011; Bladen et al., 2012; Getz e Page, 2016b; Penercky, 2016), sobretudo a partir da segunda metade da década de 90 (Allen et al., 2011; Getz e Page, 2016b), fruto do reconhecimento desta área de negócio, especialmente em termos de impactos no turismo ou no contexto do marketing (Jago e Deery, 2010), e ainda do trabalho desenvolvido por associações do setor (Arcodia e Reid, 2003b). Daí que as perspetivas de abordagem mais comuns nos *event studies* sejam marcadas pela gestão (Getz, 2005; Bowdin et al., 2011; Jackson, Morgan e Laws, 2018), no sentido de dar resposta às necessidades do mercado (Bladen e Kennell, 2014), embora outras abordagens tenham surgido, por exemplo, a partir dos *critical studies*, os quais defendem uma visão mais abrangente que se baseie também numa diversidade metodológica (Penercky, 2016).

Importa, ainda, referir que o aumento da oferta educativa, nomeadamente no ensino superior, acabou por alavancar a investigação sobre o tema (Getz, 2005), podendo vir a contribuir para a consistência dos conceitos e termos operativos utilizados, quer no mercado quer na academia (Nelson e Silvers, 2009), já que muito do trabalho para a estruturação de cursos de gestão de eventos tem sido desenvolvido num processo simbiótico entre academia e empregadores (Bladen e Kennell, 2014; Ryan, 2016).

Este contexto acabou por influenciar o aumento da oferta formativa direcionada para a gestão de eventos, em termos internacionais, especialmente ao nível da educação superior relacionada com turismo e hospitalidade (Silers *et al.*, 2006; Berridge, 2007; Nelson e Silvers, 2009; Juneke, Lockstone e Mair, 2009; Allen *et al.*, 2011; Robson, 2011; Bowdin *et al.*, 2011; Pantelidis, 2012; Robertson, Juneke e Lockstone-Binney, 2012; Bladen *et al.*, 2012; Bladen e Kennell, 2014; Brown, 2014; Jiang e Schmader, 2014; El Kashef, 2015; Getz e Page, 2016b), sendo que Barron e Leask (2011) identificaram 369 cursos de gestão de eventos no Reino Unido e 86 na Austrália, países pioneiros na oferta deste tipo de cursos.

Até então, como não havia oferta formativa, as empresas não procuravam pessoas com formação específica em eventos, facto que não se tem alterado em Portugal, como é possível observar pelos exemplos de anúncios de emprego na área dos eventos (v. Anexo 2), onde tem sido dada mais importância às competências do que à formação específica na área de eventos (Lee, Lee e Kim, 2009). No entanto, no contexto académico, bem como nas empresas que contratam pessoas para gerir eventos (Bladen e Kennell, 2014), há claramente um reconhecimento de que esta é uma área que deve ser tratada de forma profissional (Matias, 2007; Bowdin *et al.*, 2011).

Em Portugal, a oferta estende-se a vários níveis de ensino (secundário, técnico/profissional/de especialização, e superior – licenciaturas, pós-graduações e mestrados) e ainda a cursos de especialização não conferentes de grau. Esta diversidade de oferta é essencial para a formação inicial de profissionais, mas também para a atualização do conhecimento ao longo da carreira e a possibilidade de conjugar o trabalho com a aprendizagem (Davidson e Rogers, 2006; Robson, 2011; Bladen e Kennell, 2014).

Apesar de alguns dos cursos serem diretamente identificados como de ‘organização’ ou ‘gestão’ de eventos, muitas vezes, analisando a estrutura curricular, é possível identificar outras áreas que lhes estão muito afetas, ou até, em que há um grande peso em termos de conteúdos, nomeadamente turismo, marketing ou desporto, tal como tem acontecido ao nível internacional (Nelson e Silvers, 2009; Robertson, Juneke e Lockstone-Binney, 2012; Bladen e Kennell, 2014; Ryan, 2016). Para além disso, encontramos também cursos destas áreas que, pela sua proximidade, englobam unidades curriculares relacionadas com a gestão de eventos, como por exemplo as licenciaturas na área da Hospitalidade e do Turismo (Silers *et al.*, 2006; Nelson e Silvers, 2009; Bladen e Kennell, 2014), reforçando a importância que os eventos têm neste contexto.

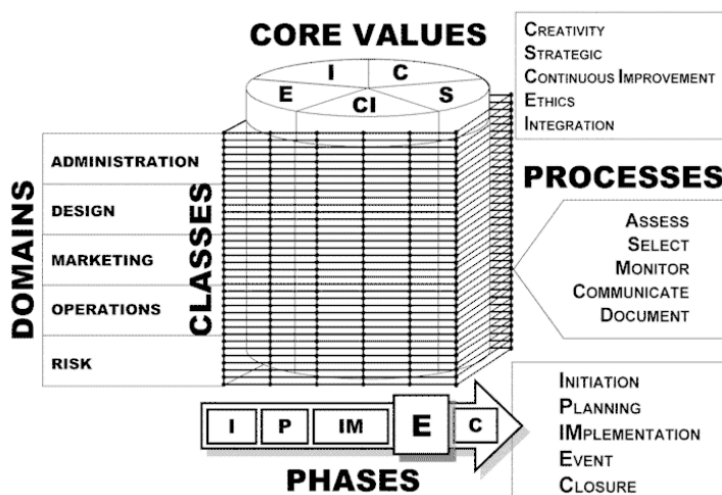
Na visão dos profissionais do setor, há claramente uma tendência para dar valor a uma educação que enquadre a gestão geral de negócios (quer na lógica de empresa quer na lógica

de projeto), gestão financeira e orçamentação, gestão de recursos humanos e comunicação, adaptados ao contexto específico dos eventos (Lee, Lee e Kim, 2009).

Também as associações do setor têm tido um papel importante a este nível, pela forma como têm direcionado a educação para esta área, bem como pelas diferentes certificações que promovem, sendo que a educação aparece consistentemente nas declarações de missão, objetivos, serviços oferecidos e códigos de ética estas associações (Arcodia e Reid, 2003b).

Do lado da academia, destaca-se o *Event Management Body of Knowledge* (EMBOK), cuja estrutura, apresentada na Figura 33, enquadra não só domínios (administração, *design*, *marketing*, operações e risco), mas também valores e processos necessários à gestão de eventos (Silers et al., 2006). Embora criticado pela falta de visão ao nível da gestão, por ser muito mais direcionado para o âmbito profissional (Bladen e Kennell, 2014; Ryan, 2016; Barron e Ali-Knight, 2017), o EMBOK foi uma base importante para a estruturação de vários cursos ao nível internacional. Ainda na Academia, os professores do ensino superior em cursos de gestão de eventos destacam o *marketing*, operações, saúde e segurança, festivais, legislação, logística e gestão financeira, por ordem decrescente, como os conteúdos mais relevantes dos cursos em que lecionam (Ryan, 2016).

Figura 33 – The EMBOK framework
(Silers et al., 2006, p. 193)



Apesar da reconhecida importância do processo de identificação dos conteúdos relevantes para a educação em eventos, tendo em conta a abordagem da adaptação do ensino superior europeu à Declaração de Bolonha, mais do que estes, é o processo de aprendizagem, e, por consequência, as competências dos aprendentes, o grande foco da educação (López-Bonilla e López-Bonilla, 2014), para evitar discrepâncias entre os *curricula* e as reais necessidades no

mercado (Tang, 2014). Neste sentido, para além dos conteúdos, são também pensadas quais as competências que devem ser adquiridas durante a formação (Lee, Lee e Kim, 2009), ou seja, a capacidade de realizar algo (Arcodia e Reid, 2003b), bem como a necessidade de adaptar métodos de ensino (Robertson, Junek e Lockstone-Binney, 2012), já que a qualidade do serviço depende muito do profissionalismo de quem nele trabalha (Davidson e Rogers, 2006).

Quadro 17 – Competências necessárias a quem gere eventos

Visão de diferentes <i>players</i>		Academia (empregadores)									
	Ahmad e Daud, 2016		Academia								
	Peixoto, 2015		Academia								
	Bladen e Kellen, 2014		Academia (educação em eventos)								
	Bowdin et al., 2012		Academia								
	Robertson, Juneke e Lockstone-Binney, 2012		Academia (educação em eventos)								
	Juneke et al., 2009		Academia (estudantes e empregadores)								
	Silvers, Bowdin, O'Toole e Nelson, 2006		Academia								
	Canton, 2002		Academia								
EVENTMB STUDIO TEAM, 2019		Trade									
Rodrigues, 2018		Trade									
Instituto para a Qualidade na Formação, 2005		Formação									
Resolver problemas/desafios		1	1	1	1	1		1		1	7
Criatividade / Inovação		1	1		1		1	1		1	6
Comunicação	1	1		1		1				1	5
Gestão de tempo / Capacidade de trabalhar com prazos apertados	1	1				1			1	1	5
Trabalho em equipa	1			1		1	1			1	5

A criatividade e inovação estão altamente relacionadas com a necessidade de surpreender clientes e participantes, que procuram nos eventos experiências novas e únicas, bem como a própria necessidade de resolver problemas ou desafios e a capacidade de realizar tarefas muito diferenciadas, o que exige uma grande flexibilidade também (Tum, Norton e Wright, 2006).

A comunicação e trabalho em equipa são competências que acabam por se relacionar entre si. Na análise que fizemos sobre as características das empresas que prestam serviços de eventos, e de gestão de recursos humanos em eventos, ficou claro que é um desafio colocar pessoas que não se conhecem a trabalhar para o mesmo fim, sendo também este um dos aspetos mais importantes para o bom funcionamento do evento. Neste sentido, a capacidade de comunicar, não só com clientes e participantes, mas também com todas as pessoas envolvidas na produção do evento, é fundamental para se conseguir uma boa performance da equipa. Daí que autores como Tang (2014) e Ahmad e Daud (2016) incluam na competência de comunicação aspetos de línguas estrangeiras e comunicação intercultural, dada a forte relação dos eventos com mercados estrangeiros.

É interessante constatar que em artigos que refletem, especificamente, sobre as competências de quem gere eventos não sobressai um dos tópicos tratados por alguns autores que escrevem, de modo mais aberto, sobre gestão de eventos, nomeadamente Getz (2005), Bladen et al. (2012), Bowdin et al. (2011), Getz (2012), Isidoro et al. (2013), Wagen e White (2015) ou Pielichaty et al. (2017): a liderança. No contexto dos eventos, a liderança é encarada numa perspetiva positiva e influenciadora, como a ação de compreender aspirações, expectativas, anseios e desejos da equipa, inspirar, conquistar e motivar, ou seja, uma qualidade que têm determinadas pessoas para encorajar e entusiasmar outras a ter sucesso (Bladen et al., 2012; Isidoro et al., 2013; Wagen e White, 2015; Pielichaty et al., 2017), o que pode levar a mudanças de comportamento no sentido de todos atingirem um objetivo comum (Bladen et al., 2012; Isidoro et al., 2013).

Em relação aos estilos de liderança, não há um que se adegue mais à gestão de eventos, ou seja, em determinadas situações ou em relação a determinadas equipas há que ter uma liderança mais de suporte (que dá suporte, mas não é muito diretiva), noutras de *coaching* (que dá muito suporte e é muito diretiva), noutras de delegação (com baixos níveis de suporte e direção), e noutras, ainda, diretiva (com altos níveis de direção, mas com pouco suporte) (Pielichaty et al., 2017). Assim, quem lidera deve ter a capacidade de ser proativo e de se adaptar a cada contexto, situação ou momento em concreto (Pielichaty et al., 2017), já que há uma relação entre o sucesso da gestão de projetos e as atitudes e inteligência emocional de quem lidera o processo (Müller e Turner, 2010). No contexto específico da gestão de eventos,

Wahab et. al. (2014) demonstram que a liderança com foco na gestão das pessoas e no processo de tomada de decisão influencia o sucesso do evento, não tendo ficado demonstrada, no entanto, a mesma relação direta com a liderança com foco na autoridade e na flexibilidade.

O facto de muitas das competências apresentadas como as mais importantes para se gerir eventos serem passíveis de transferência para outras áreas ou serem genéricas e, por isso, aplicáveis em diferentes contextos (Calisto, 2009), faz com que as pessoas que não passaram por uma aprendizagem formal na área da gestão de eventos possam ter adquirido estas competências por outras vias. Assim, e tendo em conta que a profissionalização de quem gere eventos é recente, bem como a investigação, normalização de termos e conceitos, e, por consequência, o reconhecimento de tal facto na sociedade, de uma forma generalizada, tudo isto faz com que ainda hoje não se reconheça a necessidade de trabalhar com profissionais ou resulte em muito más experiências de produção de eventos ¹¹.

Um outro aspeto importante na estruturação da formação em eventos é a **interdisciplinaridade**. Cada vez mais se sente a necessidade de fazer comunicar as diferentes áreas do conhecimento (Marins et al., 2019), compartimentadas em unidades curriculares, de forma a que todas possam trazer conhecimentos específicos para lidar com a complexidade dos desafios reais, ajudando a analisar um problema a partir de múltiplas perspetivas em simultâneo (Brooks, 2017), tanto na educação em turismo como, mais especificamente, em eventos (Gross et al., 2017). Assim, a interdisciplinaridade é recorrentemente referida como adequada para o estudo de problemas complexos (Marins et al., 2019), possibilitando ainda uma atualização constante dos saberes, dado que são consideradas as necessidades e exigências do contexto em que se está a trabalhar, embora a base sejam os conhecimentos já adquiridos (Azevedo e Andrade, 2007).

Para além dos *curricula* poderem ser interdisciplinares (Marins et al., 2019), também as práticas pedagógicas podem ajudar a chegar a este diálogo, por exemplo, com a sincronização de atividades de várias unidades curriculares do mesmo curso (Ryan, 2016). Deste modo, os problemas contemporâneos da sociedade da informação podem ser melhor resolvidos por pessoas que conseguem pensar, imaginar e resolver problemas para além das fronteiras académicas (Brooks, 2017). Assim, segundo Azevedo e Andrade (2007, p. 259), há “a

¹¹ Veja-se, a título de exemplo, dois casos bastante mediáticos ao nível internacional: Fyre Festival (Smith, 2019) e a *tour de workshops* de Caroline Calloway (<https://twitter.com/carolinecaloway>) cancelada em janeiro de 2019.

transformação de um pensamento lógico formal em um pensamento não-linear configurado como dialético, porque [a interdisciplinaridade] não pressupõe a unificação de diferentes saberes, mas a construção incessante de relações entre si”, efetivando-se a partir de: “contradições dos fenômenos; as relações múltiplas dos saberes; a problematização da rivalidade; a busca de pela integração do pensar + fazer e/ou fazer + pensar; o processo contínuo de ação – reflexão – ação; a superação da dependência, da passividade e da rivalidade; a autonomia, a ação reflexiva e a cooperação” (Azevedo e Andrade, 2007, p. 261).

Esta atitude interdisciplinar perante o processo de construção do conhecimento e aquisição de competências permite, ainda, um relacionamento das aprendizagens com a realidade, ou seja, permite um exercício constante das relações entre a teoria e a prática (Azevedo e Andrade, 2007).

Neste sentido, para uma mais eficaz aprendizagem, tem também havido uma preocupação sobre as **metodologias de ensino/aprendizagem** mais adequadas à aquisição de competências e ao relacionamento com o mercado, pois, se o que se procura são também as competências pessoais e sociais, há um desafio para as instituições de ensino, dado que os métodos usados para avaliar competências de conhecimento e técnicas não devem ser os mesmos (Fletcher e Dunn, 2009).

Antes de mais, é importante compreender que, em termos holísticos, a aprendizagem é o processo básico da adaptação humana (Kolb e Kolb, 2009) e que, para que este processo se efetive, podemos ter vários estilos, os quais podem ser usados exclusivamente ou combinando alguns: visual (aprender vendo); verbal/auditivo (aprender ouvindo); leitura/escrita (aprender ao processar texto); e experiencial/cinestésico (aprender fazendo) (Getz, 2016).

Atendendo a que a educação para a gestão de eventos deve ter como objetivo preparar os futuros graduados para o mercado de trabalho (Bladen e Kennell, 2014), e que o setor dos eventos é uma indústria dinâmica, inconstante e fluida, pelo que, quem nela trabalha, tem também de ter a capacidade de se movimentar, de mudar e de se adaptar aos desenvolvimentos que se vão dando (Pielichaty et al., 2017), uma das tendências que tem crescido é a inclusão de métodos cinestésicos na educação em eventos, como demonstram vários autores (Moscardo e Norris, 2004; Juneek, Lockstone e Mair, 2009; Larson e Drexler, 2010; Jiang e Schmader, 2014; Kim, Lin e Qiu, 2015; Lamb, 2015; Lei, Lam e Lourenço, 2015; Ryan, 2016; Barron e Ali-Knight, 2017; Tuma, Janes e Cook, 2017). A teoria da aprendizagem experiencial, que privilegia os métodos cinestésicos, inclui um ciclo conduzido pela resolução da dupla dialética: ação/reflexão e experiência/abstração (Kolb e Kolb, 2009).

Assim, a par das mais tradicionais aulas expositivas e de fontes académicas, há a noção, por parte da academia, de que a educação em eventos também deve incluir o contacto com especialistas do mercado, visitas, projetos de consultoria, exercícios simulados, bem como atividades experienciais, que podem também incluir estágios (Lee, Lee e Kim, 2009; Ryan, 2016; Sheptak e Menaker, 2016; Barron e Ali-Knight, 2017; Stone *et al.*, 2017). Mesmo com esta consciência e com a utilização, cada vez mais frequente, destes métodos, em alguns casos, os graduados em gestão de eventos ainda sentem que terminam o curso com alguma falta de competências práticas, as quais serão necessárias num contexto real de trabalho (Barron e Ali-Knight, 2017). Por isso mesmo, os estudantes têm tendência a escolher cursos que incluam uma relação próxima com o mercado e atividades experienciais (Lee, Lee e Kim, 2009).

Por outro lado, é importante que haja um equilíbrio entre a prática e a teoria, já que esta última é a base para a abstração e fundamentação para as escolhas a realizar na prática (Jarmendia *et al.*, 2007; Lee, Lee e Kim, 2009; Jiang e Schmader, 2014; Gonçalves e Gavinho, 2015). Assim, a educação formal, ao contrário do que Straeten (2019) afirma, nomeadamente que a educação em gestão de eventos não é fundamental para o exercício da profissão, de facto, dá a possibilidade de se organizar o pensamento bem como a oportunidade de testar modelos de forma acompanhada e sustentada, permitindo uma noção mais concreta dos desafios e responsabilidades de se organizar um evento (Lamb, 2015), ou seja, uma visão mais realista deste mercado (Kim, Lin e Qiu, 2015; Stone *et al.*, 2017).

Esta educação pode, ainda, ser importante para que se desenvolva um *mindset* para solução de problemas e para o desenvolvimento de competências de comunicação (Kim, Lin e Qiu, 2015; Lei, Lam e Lourenço, 2015). Daí que a realização de exercícios usando a metodologia *Problem Based Learning*, que se desenvolvem a partir de um problema que deve ser resolvido pelos estudantes, sejam cada vez mais utilizados (Ertmer e Glazewski, 2006; Gil, 2006; Larson e Drexler, 2010; Musa *et al.*, 2011; Basilotta Gómez-Pablos, Martín del Pozo e García-Valcárcel Muñoz-Repiso, 2017), permitindo um trabalho mais reflexivo do que descritivo por parte de quem aprende (Barron e Ali-Knight, 2017) e promovendo a aquisição de competências de pesquisa e pensamento crítico, dado que pode haver uma mais ativa participação e motivação para aprender (Basilotta Gómez-Pablos, Martín del Pozo e García-Valcárcel Muñoz-Repiso, 2017).

Uma das mais-valias de se colocar estudantes a realizar atividades experienciais é a possibilidade de construção do seu próprio conhecimento, centrando-se a aprendizagem nas necessidades específicas de cada aprendente (Gil, 2006; Getz, 2007; Jarmendia *et al.*, 2007), sendo a autonomia e capacidade de decisão fatores essenciais neste processo (Gonçalves e

Gavinho, 2015; Kim, Lin e Qiu, 2015). Até porque é importante ter consciência de que ninguém vai saber tudo sobre o mercado dos eventos, dada a natureza dinâmica, inconstante, sempre em mutação do mercado, e a especificidade de cada evento (Arcodia e Reid, 2003b; Pielichaty *et al.*, 2017), o que obrigará a repensar constantemente a educação para a gestão de eventos (Jaimangal-Jones, Robertson e Jackson, 2018). Deste modo, uma carreira de sucesso nos eventos depende da capacidade dos profissionais identificarem as suas competências e interesses e ligá-las às necessidades dos empregadores (Bowdin *et al.*, 2011).

Sendo assim, o papel de quem ensina não se resume à exposição e avaliação de conteúdos (Gonçalves e Gavinho, 2015), mas passa também por motivar, orientar, controlar, discutir, refletir em conjunto (Silva e Ramos, 2006; Reis, 2009; Kim, Lin e Qiu, 2015). Passa-se, então, de uma perspetiva unilateral, em que quem ensina passa alguma coisa a quem aprende, para uma perspetiva bilateral, em que há uma construção conjunta do conhecimento (Azevedo e Andrade, 2007).

Deste modo, a gestão do conhecimento vai para além da gestão da informação, a qual, normalmente, se refere mais ao conhecimento explícito. Na gestão do conhecimento incluímos também formas de gerir o conhecimento tácito (Al-Hawamdeh, 2002), importantíssimo enquanto capital de uma empresa, sobretudo no contexto da gestão de eventos, em que este tem usualmente um peso significativo e é de difícil adaptação ao conhecimento explícito (Getz, 2007; Mahroeian e Forozia, 2012; Brown, 2014; Gonçalves e Gavinho, 2015).

Por outro lado, há que ter também em conta as necessidades dos vários *stakeholders* da área dos eventos (Lee, Lee e Kim, 2009; Brown, 2014; Jiang e Schmader, 2014). Assim, é importante que para a criação e estruturação de cursos na área dos eventos se analise: (i) o potencial de emprego disponível no mercado e a probabilidade da sua evolução; (ii) *benchmarking* de outros cursos na área dos eventos; (iii) competência desenvolvidas pelas associações neste campo de estudo; (iv) os anúncios de emprego na área para que se identifiquem as competências requeridas; e (v) entrevistas com recrutadores e empregadores nestas áreas (Nelson e Silvers, 2009).

De todo este enquadramento sobre as qualificações e competências que deve ter quem gere eventos, é interessante ressaltar que nenhum autor, seja na perspetiva dos empregadores, professores ou estudantes, refere a necessidade de consciência em relação às questões da diversidade, incluindo as questões de género, o que se coaduna com a falta de consciência dos entrevistados que ouvimos nesta Tese, como veremos mais adiante, por vezes, dando, até, este como um não-assunto. No quadro atual, e tendo em conta os impactos que esta falta

de consciência poderão vir a ter, consideramos que este é um dos tópicos a incluir na reflexão e aplicação prática de projetos realizados no âmbito da educação.

III. 6 Síntese

Analisámos neste capítulo o enquadramento teórico dos eventos profissionais, apresentando e discutindo a complexidade do seu contexto para que se possa compreender o fenómeno em estudo e, conseqüentemente, algumas das escolhas metodológicas que foram feitas. Neste sentido, também as questões relacionadas com a gestão de eventos profissionais, incluindo a gestão de recursos humanos, tão específica neste setor, bem como a forma como se tem entendido e estruturado a educação de quem gere eventos permitem-nos compreender diversos aspetos que poderão influenciar a forma como o género poderá, ou não, impactar quem gere eventos.

CAPÍTULO IV. Género

IV. 1 Introdução

Neste capítulo abordaremos alguns conceitos relacionados com o campo de análise que nos guiou neste estudo, ou seja, o género. Importa, para além de discutir o próprio conceito de género, compreender os diferentes enquadramentos e perspetivas pelos quais se pode abordar o género, para que se esclareça quais os que consideramos mais adequados à presente investigação. Será também relevante discutir outros temas que, neste âmbito, consideramos importantes para analisar no contexto da gestão de eventos profissionais, como sejam as masculinidades e feminilidades, as relações de poder, as divisões no trabalho e a comunicação. Por fim, abordaremos a literatura existente sobre género no contexto dos eventos.

IV. 2 Género – discussão de conceitos e enquadramento

Se, à partida, estudar diferentes fenómenos pela perspetiva do género pode parecer fácil, sobretudo quando se olha para o género sob a ideia simplista de dividir e comparar a sociedade na perspetiva dicotómica de homens/mulheres, buscando as suas diferenças e similitudes (Hyde, 2007, 2014), a tarefa pode complicar-se quando exploramos os diferentes entendimentos que podem existir sobre o que é o género e como este se manifesta na sociedade atual. Compreender as questões relacionadas com o género requer ir para além do óbvio, para que consigamos reconsiderar aspetos que podem parecer evidentes e estabelecidos (Wharton, 2005).

Antes de mais, importa assim começar por discutir o que se entende por género. Este conceito, hoje proliferamente utilizado, com diferentes significados em diferentes contextos, ainda não está totalmente esclarecido, dada a complexidade que pode acarretar. A primeira referência que é importante desconstruir é a sua relação com o conceito de **sexo**. Muitas vezes ainda confundidos ou utilizados de forma indiferenciada, sexo e género não são a mesma coisa (Wharton, 2005; Rocha, 2008a; Alvesson e Billing, 2009; Bradley, 2013).

O termo sexo é usado, com frequência, para distinguir as pessoas ao nível biológico (Alvesson e Billing, 2009; Oakley, 2015). As diferenças a que se refere a categoria do sexo, as que distinguem homens e mulheres, e que são entendidas no seio da biologia como dimorfismo sexual, e incluem cromossomas, estruturas sexuais internas e externas, produção hormonal e aspetos fisiológicos (Wharton, 2005; Oakley, 2015).

Para além da sua utilização numa dimensão biológica, ocorre também que alguns sociólogos têm usado termos como atribuição de sexo ou categoria de sexo, referindo-se aos processos pelos quais os significados sociais se ligam ao sexo biológico (Wharton, 2005). Estes processos podem, inclusive, começar antes do nascimento, a partir do momento em que há conhecimento do principal critério para a identificação do sexo, os genitais externos. Assim, nesta perspetiva, ainda antes de nascer, o processo de atribuição de determinadas características guiadas por características físicas é visto como uma questão simples (Wharton, 2005).

Excetuam-se neste contexto os casos em que não é fácil categorizar a pessoa, enquanto mulher ou homem, pelos critérios anteriormente referidos, os chamados casos intersexuais (Wharton, 2005). Estes casos, em que os genitais não permitem o desenvolvimento de feminilidades ou masculinidades, por fugirem à classificação binária, vêm colocar em causa o óbvio desenvolvimento da chamada 'atitude natural' (Hawkesworth, 1997 cit. por Wharton, 2005). De tal forma esta dicotomia natural tem sido posta em causa, que em vários países já existe legalmente o terceiro sexo, ou, em alguns casos, género não binário, sendo que existem diferenças no que diz respeito às condições que permitem aceder a esta classificação, nomeadamente biológicas ou de identidade de género. A Austrália foi pioneira neste reconhecimento legal, ao criar a categoria de sexo indeterminado, em 2003 (Holme, 2008), e, desde então, vários outros exemplos têm surgido, embora haja realidades bastante diferentes.

Neste sentido, conseguimos compreender que mesmo as diferenças biológicas acarretam, muitas vezes ainda antes do nascimento, a associação de características que acabam por ser muito influenciadas pela sociedade e cultura em que esta pessoa vai nascer. Daí que alguns autores deem mais relevância à abordagem biossocial do sexo, que assume a construção do género como muito influenciada pelo sexo com que se nasce, dando este processo e práticas sociais sentido às características biológicas (Wharton, 2005). São indicadores, por exemplo, o corte de cabelo, o tipo de corpo, a voz, o vestuário ou comportamentos que permitem identificar a categoria de sexo das pessoas, já que, usualmente, pelo menos na maioria das culturas, as pessoas andam vestidas, ou seja, com os genitais tapados. Porém, mesmo este tipo de indicadores pode ser diferente consoante o período tempo, espaço e grupo social (Wharton, 2005; Bradley, 2013).

Por outro lado, mesmo quando se entende a diferença biológica entre homens e mulheres, há que ter em conta os contornos culturais que podem ser associados a estas categorias, ou seja, as ideias sobre biologia também elas são influenciadas pelo contexto social e cultural (Wharton, 2005; Alvesson e Billing, 2009), não sendo apenas uma questão da natureza diferenciar seres, mas construída histórica e culturalmente (Butler, 1990 cit. por Alvesson e

Billing, 2009). Um exemplo da influência cultural sobre a aceção biológica é a forma como se foram identificando diferenças no funcionamento do cérebro, atribuindo-se diferentes características a homens e mulheres, ideia que tem sido contestada em estudos recentes nas áreas da neurociência e da psicologia (Fine, 2011). Mais do que se identificarem cérebros femininos e masculinos (que inclusive deixam de fora outras possibilidades, como vimos acima), há hoje uma perceção de que o cérebro tem muito mais plasticidade do que se imaginava, sendo mutável, adaptável e influenciado por suposições culturais de género (Fine, 2011; Rippon, 2019). Ou seja, diferentes formas de tratamento entre rapazes e raparigas vão levar a que os seus cérebros se desenvolvam de forma diferente (Rippon, 2019). Podemos, então, concluir que os conceitos sexo e género podem ser mais vistos como sobrepostos do que distintos (Alvesson e Billing, 2009), ou seja, construídos simultânea e inseparavelmente (Wharton, 2005).

Deste modo, se os significados de **género** têm as suas raízes no mundo psicossocial e cultural (Oakley, 2015), os processos e práticas culturais serão a chave para se compreender o próprio conceito de género, quer ao nível individual quer ao nível da vida em grupo (Wharton, 2005; Alvesson e Billing, 2009). Será, então, importante analisar significados, valores e atitudes que, de uma forma complexa, podem ser abordados sob enquadramentos e perspetivas diferentes, como analisaremos no ponto IV 3.

O género, visto como a distinção padronizada, social e culturalmente produzida (Bradley, 2013), para distinguir o masculino e o feminino, é essencial para se compreender as pessoas, quer ao nível individual quer no que respeita ao seu enquadramento na vida em sociedade (Wharton, 2005), nomeadamente no seu contexto de trabalho, ajudando a compreender onde e como encontram encorajamento, ceticismo, apoio e sofrimento no contexto profissional (Alvesson e Billing, 2009). Dado o exposto, o termo género é utilizado, no âmbito da presente investigação, incorporando os aspetos sociais e culturais (Alvesson e Billing, 2009), e não apenas como critério de identificação biológica.

Uma outra perspetiva que importa explicitar neste enquadramento é a questão dos estudos de género *versus* os estudos feministas. Um aspeto que os distingue é o facto de os primeiros não se preocuparem apenas com o estudo das mulheres, mas também dos homens e das masculinidades, das comunidades LGBTI e outras configurações de identidade, havendo uma maior abertura no tratamento dos temas, e, ainda, uma consciência de que entre as mulheres, ou em qualquer outro grupo a estudar, pode existir diversidade, não sendo estas um grupo homogéneo. Assim, os estudos de género são mais abrangentes e implicam uma atitude mais aberta (Alvesson e Billing, 2009). Por outro lado, os estudos feministas tendem a ser mais focados nas desigualdades que colocam as mulheres num papel de subordinação, ou seja, na

posição mais frágil, enquanto os estudos de género tendem a compreender as dinâmicas sem o pressuposto de que o grupo das mulheres é sempre o mais fragilizado, sobretudo em termos de relações sociais.

Na linha de Alvesson e Billing (2009), a presente investigação situa-se no campo dos estudos de género e não nos estudos feministas, no sentido em que consideramos que qualquer investigação deve ser mais do que ativismo político. Mesmo considerando que a consciência política é importante no contexto da reflexividade, para nós, é importante que este trabalho, e o consequente conhecimento que dele possa advir, não fique subordinado ao serviço de determinadas causas, devendo manter-se aberta a possibilidade de se encontrar qualquer configuração nas relações que se estabelecem entre o universo de análise em apreço, sobretudo tendo em conta que esta é uma investigação de exploração.

Segundo Alvesson e Billing (2009), os estudos de género têm vindo a centrar-se em três grandes pressupostos: i) o género é algo central e relevante de compreender no seio das relações sociais, instituições e processos; ii) as relações de género são caracterizadas por padrões de dominação/subordinação, desigualdades e oposições; iii) as relações de género são vistas como construções sociais. Neste sentido, o género pode ser o efeito de definições sociais, internalizações e reproduções do sentido que se dá ao que é ser homem ou mulher, tornando o estudo do processo de construção do género muito mais interessante do que o género *per se*, tendo em conta que em diferentes contextos estas construções podem ser diferentes (Alvesson e Billing, 2009). O género é aqui entendido como processo, experiência vivida, na forma como as pessoas se relacionam com os outros e como o género nos influencia enquanto indivíduos (Wharton, 2005; Bradley, 2013).

Bradley (2013) acrescenta ainda um outro pressuposto nos estudos de género, que nos parece merecer especial referência: mesmo o que é pessoal acaba por ser político, ou seja, mesmo o que possa ser considerado do foro privado (como o trabalho doméstico, por exemplo) é importante na agenda política. A autora usa este pressuposto para mostrar que as relações políticas de género, disparidades de poder entre mulheres e homens, afetam todas as pessoas em todos os aspetos das suas vidas, tenham ou não consciência disso. Vemos que, nos últimos anos, tem havido um aumento de consciência em relação a estes aspetos que parecem ser apenas do foro privado (Bradley, 2013), tendo esta sido levada a um extremo ainda maior a partir do movimento *#Mee Too*.

Por último, a autora relembra que o conceito de género é muito difuso, por se relacionar com todos os aspetos da atividade humana, afetando cada área da vida pessoal. Identificar-se como mulher ou homem vai afetar a aparência, como se fala, como se come e bebe, o que se veste, as atividades de lazer, a profissão, como se usa o tempo e como as outras pessoas se

podem relacionar connosco, isto é, o género é omnipresente (Beck 1992 cit. por Bradley, 2013). Decorrente deste aspeto, todas as organizações que fazem parte da sociedade (casamento, famílias, escolas, locais de trabalho, clubes, bares, organizações políticas, entre outras) são, também elas, influenciadas pelo género (Bradley, 2013).

Para melhor se compreender como o conceito pode ser entendido e estudado, analisaremos, no próximo subcapítulo, diferentes perspetivas de abordagem nos estudos de género, as quais poderão influenciar a forma como se investigam as diferentes dimensões do género, em diferentes contextos.

IV. 3 Diferentes enquadramentos e perspetivas sobre género

À medida que os estudos de género foram proliferando, sobretudo a partir o século XX, também as abordagens teóricas e conceptuais se foram multiplicando e complexificando, trazendo uma multiplicidade de visões que, em vez de se refletirem em caos e confusão, vieram trazer uma rica diversidade que deve ser tida em conta por quem pretende fazer investigação nesta área (Wharton, 2005; Alvesson e Billing, 2009).

Apresentamos, nos próximos pontos, os enquadramentos e as perspetivas que se destacam nas visões de Wharton (2005) e de Alvesson e Billing (2009), respetivamente, de acordo com a síntese constante no Quadro 18.

Quadro 18 – Enquadramentos e perspetivas sobre o género

Enquadramentos		
Wharton 2005	Individualista	
	Interacional	social
		institucional e organizacional
Perspetivas		
Alvesson e Billing 2009	Género como categoria robusta	
	Género como princípio organizacional fundamental	
	Género como significante flutuante	
	Género na aceção multicamada	

Importa abordar diferentes enquadramentos e perspetivas, dado que estes podem focar diversos aspetos do mundo social, salientando alguns pontos de vista e ignorando outros, o que implica questionar de forma diferente, chegando-se também a diferentes conclusões, as quais serão sempre parciais e seletivas (Wharton, 2005).

Em alguns casos, será possível conjugar diferentes enquadramentos para se ter uma perceção mais abrangente do fenómeno, o qual pode ser visto como um sistema com várias camadas que opera a todos os níveis do mundo social (Wharton, 2005). Alguns enquadramentos

poderão ser mais relevantes para o estudo de determinado tema, ou mais do que um enquadramento pode ser relevante (Wharton, 2005).

No caso das diferentes perspetivas, se as abordagens forem razoavelmente consistentes não há como combiná-las de forma arbitrária, dado que poderão existir diferenças profundas, resultantes de diferentes visões do mundo ou compromissos políticos. Usualmente, há uma perspetiva que é o ponto de partida e depois algumas inspirações de outras perspetivas podem ser incluídas (Alvesson e Billing, 2009). Sobretudo quando se trata de investigação empírica qualitativa, também é comum aparecerem algumas formas híbridas de abordagem, em que quem investiga sobre género usa uma mistura de duas ou mais perspetivas. (Alvesson e Billing, 2009).

IV. 3.1 Enquadramento individualista

O **enquadramento individualista** apresentado por Wharton (2005) foca o estudo do género nas características de cada ser humano, nomeadamente personalidades, mentes e corpos, traços ou emoções. Assim, o género é refletido em quem as pessoas são ou como se comportam, é algo que cada pessoa possui, faz parte de si e que a acompanha pelo resto da vida (Wharton, 2005).

Estes aspetos podem ser entendidos em termos de masculinidades e feminilidades, ou podem ser definidos, mais especificamente, em termos de qualidades ou características particulares. Em qualquer dos casos, o género é entendido como algo que reside no individual (Wharton, 2005).

A visão individualista do género inclui uma grande variedade de perspetivas sociológicas e psicológicas. Apesar de diferirem em relação a aspetos importantes, estas perspetivas partilham da ideia de que o género é um atributo, uma característica que as pessoas têm. Para analisar o género na prática, deve-se, então, focar a atenção, em primeiro lugar, nas pessoas e não no contexto social (Wharton, 2005).

Um outro pressuposto deste enquadramento é que as diferenças entre mulheres e homens, enquanto grupo, são sempre maiores do que as diferenças dentro de cada grupo, ou seja, de cada categoria de sexo. Não quer dizer que todos os homens ou mulheres são iguais, mas a imposição da distinção pelo sexo, a qual traz limites e constrangimentos, vem primeiro. Assim, há algumas diferenças entre sexos que são estáveis e manifestam-se em várias situações (Wharton, 2005).

Como é dada mais importância à diferença entre homens e mulheres, quem investiga no seio do enquadramento individualista normalmente dá menos atenção às diferenças entre os

grupos de mulheres ou homens, nomeadamente em relação a raça, etnia, orientação sexual ou classe social. Deste modo, quem defende o enquadramento individualista acredita que as distinções de género são as mais poderosas no que respeita à organização das capacidades e comportamento humano (Wharton, 2005).

Neste enquadramento individualista, podemos encontrar dois tipos de perspetivas:

1. **Diferenças sexuais** - vê o género como um conjunto de capacidades, traços e comportamentos individuais e tenta compreender como homens e mulheres diferem nestas áreas. Assim, a maior parte das vezes a abordagem é comparativa, pelo facto de ter emergido antes do termo género ter substituído o termo sexo, na sua aceção de dicotomia biológica, no discurso académico (Wharton, 2005).
2. **Socialização** - explora como mulheres e homens foram sendo influenciados pelo género, focando-se nos processos sociais ou biossociais que produzem o género, ou seja, a partir de que processos é que os indivíduos ganham características de género e ganham noção de si próprios. Para além disso, pela socialização, as pessoas aprendem o que a sociedade espera de si enquanto homens ou mulheres, ou seja, como é que vão ser avaliadas com base no que se considera apropriado ao que é masculino ou feminino (Wharton, 2005). Neste processo de socialização há que ter em conta dois lados: a pessoa que é alvo de socialização e que desenvolve relações com o que está à sua volta, a partir das quais vai criando uma imagem do que é o mundo exterior, mas também ganhando consciência de si; e os agentes de socialização, sejam eles individuais, grupos ou organizações que vão passando informação cultural (Wharton, 2005).

No seio desta perspetiva de socialização, podemos encontrar três diferentes teorias que encaram a forma como se produz o género, num enquadramento individualista, a partir da socialização: (a) aprendizagem social, (b) desenvolvimento cognitivo e (c) teoria da identificação.

- (a) A **teoria da aprendizagem social** defende que os papéis de género são aprendidos por reforços positivos e negativos, isto é, recompensas e elogios ou castigos e repreensões, consoante os comportamentos mais ou menos apropriados de acordo com o seu género (Mischel 1970 cit. por Wharton, 2005). Este processo começa muito cedo, sendo que os pais são, por norma, quem terá mais impacto a este nível, mesmo que não tenham intenção ou sejam conscientes das consequências. Por outro lado, esta perspetiva defende que a aprendizagem se faz por observação de modelos (Bandura & Walters 1963 cit. por Wharton, 2005), sendo esta a primeira forma de as crianças compreenderem o que são os comportamentos apropriados consoante o género.

Assim sendo, as crianças aprendem o que é esperado de si porque são meninas ou meninos e como mostrar as características que lhe estão associadas por causa do seu género (Wharton, 2005).

- (b) A **teoria do desenvolvimento cognitivo** examina o modo como as pessoas internalizam os significados de género a partir do mundo exterior e depois como usam esses significados para construir a sua identidade, sendo esses significados assumidos como um guia para ajudar a explicar o comportamento individual. Assim, em vez de se focar no papel do contexto, a teoria do desenvolvimento cognitivo foca-se na forma como as pessoas tentam compreender-se a si próprias e ao mundo que as rodeia. Ou seja, a visão da socialização é de dentro para fora, na perspetiva da pessoa e o que esta pessoa pensa sobre os processos. Com base nos princípios do desenvolvimento cognitivo, nesta perspetiva compreende-se como o género ocorre como parte de um processo psicológico de maturação cognitiva. Assim, com a idade, as crianças têm capacidades mais sofisticadas para interpretar o género (Wharton, 2005).
- (c) A **teoria da identificação** difere das anteriores, no sentido em que foi desenvolvida explicitamente para compreender a socialização de género e, em particular, a aquisição da identidade de género. Por outro lado, discorda da ideia de que o género é aprendido pelo reforço ou repreensão, resultando antes de processos psicológicos inconscientes (Wharton, 2005).

IV. 3.2 Enquadramento interacional

Ao contrário do enquadramento individualista, que se foca nas características individuais que são internalizadas e se revelam relativamente estáveis, o enquadramento interacional enfatiza as forças sociais que operam de forma externa aos indivíduos (Wharton, 2005). Deste modo, esta é uma visão contextual, na medida em que tenta compreender de que forma o género é construído à volta da pessoa, possibilitando explorar como é que os processos sociais, nomeadamente a interação social e as instituições, incorporam e reproduzem o género (Wharton, 2005).

Wharton (2005) distingue dois tipos de enquadramento interacional: (i) o social e o (ii) institucional e organizacional, os quais analisaremos nos pontos seguintes.

IV. 3.2.1 Enquadramento interacional – social

Neste enquadramento, entende-se que o género é criado a partir da interação social, o que significa que o género não pode ser reduzido a uma identidade ou a um conjunto de traços pessoais, mas é antes o resultado das características do contexto que interagem ou

compensam atributos de personalidade internalizados e comportamentos para criar distinções de género (Wharton, 2005).

Assim, o enquadramento interacional foca-se mais no contexto social em que os indivíduos interagem, dando especial atenção às forças que operam no exterior, sendo que as reações e comportamentos individuais variam consoante o contexto em que estes atuam (Wharton, 2005).

No seio do enquadramento interacional social, partindo do pressuposto da categorização social, ou seja, os processos pelos quais os indivíduos se classificam a si próprios e aos outros como membros de grupos específicos, sejam eles raça, etnia, ou idade, encontramos três perspetivas diferentes:

- (a) **'Doing gender'** – perspetiva que argumenta que a interação social é o veículo pelo qual as pessoas se apresentam aos outros como mulheres ou homens. Neste sentido, é pressuposto que as categorias sociais são construções que emanam da própria dimensão social e não determinações biológicas ou físicas. Compreender como é que a interação social produz um mundo diferenciado pelo género é o seu propósito, sendo que o género pode ser construído em todas as situações sociais, já que as categorias sociais estão sempre presentes, podendo ser entendidas como a base para interpretar o comportamento dos outros (Wharton, 2005).
- (b) **Características de status** – enfatiza as formas pelas quais as categorias de sexo se tornam a base para as expectativas sobre as competências dos outros. Esta perspetiva foi desenvolvida para explicar as interações orientadas para objetivos, como as que ocorrem em contextos de trabalho, aulas ou em qualquer grupo orientado para um fim comum, nos quais as expectativas mais importantes são as que se relacionam com a performance. Ou seja, os membros do grupo avaliam quão competentes as pessoas são e que valor deve ser atribuído às suas contribuições, formando expectativas sobre as competências dos outros pelo peso da característica de *status* em termos da relevância para a tarefa em mãos, embora possa ser um processo inconsciente. Estas expectativas tendem a colocar em desvantagem as pessoas com menor *status*, o que, no caso do género, são usualmente as mulheres, isto é, podem ser vistas como menos competentes e as suas contribuições podem ser vistas como menos valiosas, embora possa variar consoante o contexto (Wharton, 2005).
- (c) **Abordagem homofílica** – teoria social que argumenta que as pessoas tendem a conectar-se com pessoas similares a si em termos de características socioeconómicas, valores, crenças ou atitudes. A similitude tende a ser mais forte na atração interpessoal do que a diferença. Neste sentido, as pessoas que têm as mesmas visões tendem a

ajudar à afirmação da pessoa e da forma como esta vive, sendo também mais fácil confiar e comunicar, podendo haver um maior grau de proximidade e afinidade. Ao contrário, as pessoas identificadas como diferentes podem parecer mais ameaçadoras e difíceis de atingir, o que pode levar a uma maior rejeição de grupos heterogêneos, neste caso, no que diz respeito ao género. Esta abordagem tem especial relevo no estudo das experiências em ambiente de trabalho (Wharton, 2005).

IV. 3.2.1 Enquadramento interacional – institucional e organizacional

No seio do enquadramento interacional encontramos, ainda, a perspetiva institucional e organizacional, a qual entende o género como dependente da estrutura social e cultural, direcionando a sua atenção para as práticas e políticas das organizações e para as dimensões materiais e simbólicas de instituições sociais em larga escala, entendendo-se 'organizações' como empresas, entidades ou grupos coesos de pessoas, e 'instituições' como a educação, o trabalho ou a família (Wharton, 2005).

Assim, este enquadramento argumenta que o género está intrínseco às estruturas e práticas das organizações e das instituições sociais, já que, mesmo que estas possam parecer neutras, as características da estrutura e organização social têm uma importância decisiva nas distinções de género. Por outro lado, como estas tendem a perpetuar-se, as instituições têm um papel central na manutenção de distinções e desigualdades (Wharton, 2005).

Como muitas das interações sociais acontecem no contexto das organizações, as suas regras, limites, procedimentos e meios de comunicação (Hall 2002 cit. por Wharton, 2005) vão influenciar as relações sociais e a forma como estas produzem e reproduzem o género.

Por seu turno, a lógica das instituições inclui estruturas, padrões e rotinas, as quais se baseiam em sistemas de crenças e significados que também influenciam o que se entende por diferenças de género. Neste sentido, as instituições, porque são mais abrangentes, incorporam mais o contexto social do que as organizações, as quais tendem a ser mais circunscritas. Por exemplo, ao analisar a instituição 'educação' devem ser tidas em conta várias organizações, como sejam diferentes tipos de escolas, grupos de professores, associações de estudantes ou de pais (Wharton, 2005).

Assim, este enquadramento foca-se nas estruturas, práticas ou procedimentos e enfatiza as formas como estes aspetos da ordem social, os quais são poderosos, enraizados e muitas vezes tomados como garantidos, produzem e reproduzem distinções e desigualdades de género (Wharton, 2005).

IV. 3.4 Género como variável robusta

Nesta perspetiva, mulheres e homens são tratados como categorias robustas e coesas (Alvesson e Billing, 2009), ou seja, o género é visto como uma variável (Bradley, 2013). Baseada na divisão biológica entre sexo feminino e sexo masculino, esta abordagem encara o género como uma categoria relevante, embora sem problemas associados, já que o foco são as comparações entre homens e mulheres em termos de desigualdades e discriminação (Alvesson e Billing, 2009). Quer isto dizer, que o género é entendido como uma entre outras variáveis, o que leva a uma visão muito simplificada do género, classificando-se a sociedade dicotomicamente mas não se aprofundando o significado dessa divisão, nem como, quando e porque é que homens e mulheres são tratados de maneira diferente (Alvesson e Billing, 2009).

Assim, nesta perspetiva, investiga-se em que termos, medida e circunstâncias homens e mulheres são diferentes em relação a orientações subjetivas como ética, valores ou atitudes, e como é que as estruturas e processos sociais as podem afetar. Por outro lado, mede-se e explica-se as desigualdades relacionadas com o género, dando-se especial atenção às condições em que estas acontecem, sendo os temas mais abordados a divisão horizontal e vertical no trabalho, diferença de classes, salários, recrutamento e seleção ou estilos de liderança (Alvesson e Billing, 2009). Pode ainda entender-se, nesta perspetiva, o género como ponto de partida para estudos sobre discriminação salarial, assédio sexual, segregação no trabalho e 'tetos de vidro', diferenças nas tarefas e situações de trabalho para homens e mulheres, sobretudo na área da psicologia e da gestão (Alvesson e Billing, 2009).

Alguma crítica tem sido feita em relação a esta abordagem mais clássica do género como 'categoria', sobretudo no que diz respeito às posições tomadas em relação ao conhecimento científico, métodos utilizados e agenda intelectual. Estas críticas relacionam-se com aquelas que são feitas ao neopositivismo, bem como às limitações na utilização de métodos como questionários, observação experiencial ou mesmo entrevistas semiestruturadas, sobretudo pela questão das diferentes interpretações que podem ser feitas das mesmas palavras, o que torna difícil saber o significado pretendido de uma resposta, ou pela visão de que as respostas estruturadas nos questionários, por quem investiga, podem não ter a abrangência e diversidade de quem é respondente (Alvesson e Billing, 2009). No caso das experiências controladas, à semelhança de estudos de laboratório, a questão é ainda mais gritante: o que é despoletado num ambiente controlado pode não corresponder o que acontece em ambiente real (Alvesson e Billing, 2009) .

A terceira questão é o facto de quem investiga frequentemente controlar o objeto de estudo. Ou seja, ao construir um questionário fechado, por exemplo, quem investiga está a criar limites às possíveis respostas, constringendo também os resultados; por outro lado, obriga quem

responde a usar linguagem para si não trivial, o que dificulta a descrição dos sentidos, sentimentos e percepções (Alvesson e Billing, 2009).

O quarto problema desta abordagem é que quem usa o género como uma categoria robusta tende a 'congelar' o género, dando prioridade à dicotomia biológica baseada no sexo e tomando como dado adquirido que homens e mulheres formam grupos homogéneos de fácil acesso, tornando esta distinção como normalizada e naturalizada. O género é, assim, entendido como um rótulo fixo (Bradley, 2013). Não há dúvida de que os dados decorrentes desta abordagem podem aparecer mais estruturados e quantificados, mas pode perder-se a multiplicidade e complexidade que pode existir em cada um dos grupos, e mesmo para além destes grupos (Alvesson e Billing, 2009).

IV. 3.5 Género como princípio organizacional

Na perspetiva interacional, ou seja, o ser humano visto na sua dimensão de interação com a sociedade e as organizações, o género é entendido como um princípio organizacional (Wharton, 2005; Alvesson e Billing, 2009). Quer isto dizer que, nesta perspetiva, é assumido o pressuposto de que todas as relações sociais são altamente estruturadas por diferenças hierárquicas, com claros privilégios para os homens, levando a experiências ou interesses específicos radicalmente diferentes entre homens e mulheres (Alvesson e Billing, 2009).

Em relação à perspetiva individualista, esta abordagem considera a natureza do conhecimento de uma forma muito mais aprofundada do que o género enquanto categoria robusta, sendo que todos os aspetos relevantes da sociedade são, em princípio, vistos como importantes em relação ao género (Alvesson e Billing, 2009).

Neste sentido, esta perspetiva considera que toda a investigação é influenciada, também ela, pelo género de quem investiga, ou seja, influenciada pelas premissas, prioridades e noções centrais de quem investiga (Alvesson e Billing, 2009). Em termos de métodos, são normalmente preferidos os que dão espaço à análise de experiências pessoais e visão crítica, encarando-se que a investigação sobre as experiências e interesses das mulheres terá algo especial a oferecer, por se tratar da visão de um grupo de pessoas com um estatuto marginal, cujo discurso muitas vezes não é ouvido (Alvesson e Billing, 2009). Este tipo de investigação é, inclusive, entendida como uma percepção mais rica, no sentido em que enquadra o conhecimento da cultura masculina dominante com o da cultura marginal feminina, trazendo visões alternativas, comparadas com as visões estabelecidas, entendidas como um dado adquirido (Alvesson e Billing, 2009).

Porém, tal como acontece com outras perspetivas, esta perspetiva interacional, como princípio organizador da sociedade, também tem algumas limitações. A primeira crítica está, sobretudo, na sua base, ou seja, o género entendido como princípio organizador de uma sociedade tem vários efeitos na forma como se entende o mundo. Assim, por um lado, questiona-se em que sentido poderá o género organizar a sociedade, visto como uma categoria social rígida, e, por outro, até que ponto será um princípio tão fundamental na organização social. E quando se associa a esta visão dicotómica os privilégios assumidos apenas para homens, esta visão ainda se complica mais, dado que poderá haver muita complexidade para além das categorias de homem e mulher, bem como o grupo com mais privilégios não ser sempre o dos homens (Alvesson e Billing, 2009).

Deste modo, esta abordagem pode deixar de fora experiências pessoais que muitas vezes mais complexas do que uniformes, podendo ainda diferenciar-se segundo diversos contextos geográficos e temporais. A reivindicação de falar em nome de um grupo alargado de mulheres pode até ser criticada por ser uma expressão etnocêntrica de mulheres caucasianas de classe média (Mohanty, 1991 cit. por Alvesson e Billing, 2009), descurando-se o conceito de interseção entre diferentes grupos sociais aos quais as pessoas podem pertencer em simultâneo, por exemplo, género, raça, idade ou estatuto socioeconómico, os quais podem promover experiências fluidas e mais complexas, que podem criar múltiplas desvantagens (Wharton, 2005; Alvesson e Billing, 2009). Assim, o género não aparece em abstrato, mas no contexto de uma variedade de situações sociais e materiais, tornando impossível antever todas as variações em termos de interseção do género (Alvesson e Billing, 2009). No entanto, por vezes é possível relacionar, em determinados contextos, a relação mais forte entre determinadas características que intensificam as diferenças entre grupos sociais (Alvesson e Billing, 2009).

Uma das formas de lidar com este desafio da diversidade é ter como ponto de partida o estudo de grupos de pessoas específicas, bem definidas, de forma a compreender um determinado contexto (Alvesson e Billing, 2009). E, mesmo assim, dependendo da dinâmica entre quem entrevista e quem é entrevistado, diferentes respostas podem advir do processo de inquirição.

Como exemplo, a utilização do conceito de patriarcado, muitas vezes utilizado nesta perspetiva, torna-se problemático, no sentido em que assume um estatuto totalizante no discurso, reduzindo-se a variação histórica e cultural de diferentes versões da essência do mesmo (Alvesson e Billing, 2009). Apesar de, a partir da década de 1990, ser mais comum falar-se em patriarcados, remetendo para possíveis diferentes configurações do mesmo fenómeno, manteve-se como pressuposto a dominação masculina perante a vitimização universal das mulheres, privilegiando este aspeto sobre outras formas de compreender a

sociedade (Alvesson e Billing, 2009). Assim, a premissa de que a sociedade contemporânea é patriarcal, ou seja, um sistema de estruturas e práticas sociais em que os homens dominam, oprimem e exploram mulheres (Walby, 1990) subestima o papel das subjetividades e negligencia as enormes variações que podemos encontrar dentro das categorias de mulheres e homens. Subestima, ainda, a grande maioria do que homens e mulheres têm em comum (Alvesson e Billing, 2009).

O importante trazido por esta perspectiva é partir-se para a investigação sem um pressuposto assumido, tendo-se em conta o que poderá vir a ser uma realidade, mas dando-se espaço para que o contexto a ser estudado não seja exatamente igual a outros. Neste sentido,

"it is easy to agree that being a male is a significant symbolic resource in many areas of life in general, and especially in work organizations, and that women and women's work are often devalued, but there are also situations and areas where men do not enjoy the privileged position that they do where formal power, status and income are concerned. Studying oppression, hierarchy and discrimination are certainly core themes for gender studies, but not the only relevant themes to study. We don't do gender only in hierarchical and discriminatory ways." (Alvesson e Billing, 2009, p. 34).

IV. 3.6 O género como significante flutuante

A terceira perspectiva apresentada por Alvesson e Billing (2009) entende o género de uma forma muito mais fluida, processual, incerta e instável. Recorrentemente associada ao pós-estruturalismo, por vezes identificada como pós-feminismo, esta questiona as categorias de género que são tidas como garantidas pelas duas perspectivas anteriores. Como visto anteriormente, conceitos como homem e mulher ou masculino e feminino já não são vistos como fundamentais ou pontos de partida válidos, mas considerados como dimensões instáveis e ambíguas (Flax 1987 Nicholson 1990 Weedon 1987, 1999 cit. por Alvesson e Billing, 2009).

Sendo assim, uma das questões que mais se discute nesta perspectiva é a falsa unidade que suprime divergência e variedade na utilização de conceitos-base na investigação sobre género, podendo, inclusive, em diferentes contextos, o mesmo conceito ter significados diferentes (Alvesson e Billing, 2009; Bradley, 2013). Destacam-se, nesta perspectiva, os conceitos de homem, mulher, domínio, hierarquia, ou discriminação, os quais podem remeter para uma unidade enganosa, ou seja, não devem ser utilizados sem ser tido em consideração o contexto local, que dá a estas palavras um sentido entendido em circunstâncias particulares (Alvesson e Billing, 2009).

Assim, por outro lado, a linguagem também ganha um novo destaque, no sentido em que deve ser explorada no conjunto dos significados que a si podem ser atribuídos, para além de uma visão naïf de categorias robustas. E este aspeto acaba por ter consequências em termos da metodologia de investigação, dado que toda a observação e entrevistas são dependentes do vocabulário usado e dos significados que lhe são atribuídos, o que significa que a realidade social tem de ser vista de uma forma muito mais complexa. Deste modo, apresentar verdades definitivas sobre sentimentos ou valores não pode ser aceite, exceto se com alguma reserva (Alvesson e Billing, 2009). Deste modo, as noções de homem e mulher devem ser definidas de diferentes formas, em diferentes situações (Bradley, 2013), questionando-se as relações de género para além de um facto simples e natural (Alvesson e Billing, 2009).

Muito influenciados pelo pós-estruturalismo, os estudos de género começaram, então, a colocar em causa as verdades universais, dando mais ênfase às diferenças e variações, as quais passaram a ser noções centrais (Alvesson e Billing, 2009; Bradley, 2013). Há uma tentativa de compreender a forma como a realidade é retoricamente construída, dando-se espaço a vozes alternativas (Alvesson e Billing, 2009). Mais do que entender o género e as relações de género como um rótulo, estes devem ser vistos como fenómenos dinâmicos e indeterminados, compreendidos nos contextos histórico e temporal, encorajando-se uma reflexão crítica (Alvesson e Billing, 2009).

Assim, a análise dos discursos é muito importante para os estudos pós-estruturalistas, expressos e constituídos no uso da linguagem (Alvesson e Billing, 2009; Bradley, 2013). Por discursos entende-se um conjunto de declarações, crenças e vocabulário que são histórica e socialmente construídos e tendem a produzir efeitos de verdade, com as respetivas consequências, ou seja, diferentes discursos podem produzir diferentes consequências (Alvesson e Billing, 2009).

Desta forma, o género pode ser útil como uma perspetiva ou uma metáfora para se compreender as organizações, isto é, a dimensão do género é enfatizada a um nível mais abstrato do que as relações realmente existentes entre homens e mulheres, refletindo-se, por exemplo, na perda da importância do número de homens ou mulheres existentes na organização ou as suas experiências como verdades absolutas e inquestionáveis (Alvesson e Billing, 2009).

Nesta visão pós-estruturalista do género podemos encontrar posições mais puristas ou radicais e outras mais moderadas ou suaves. A posição mais radical reduz a dimensão do género a texto, no sentido em que apenas o discurso constrói realidades, ou seja, o discurso é o único aspeto que deve ser explorado. O propósito da investigação não é, então, chegar a verdades, mas antes mostrar as contradições para desestabilizar significados e crenças

culturais que se apresentam como rigorosos e sem questões a serem levantadas. Privilegia-se, assim, a linguagem, a diversidade, a fragmentação e o local (Alvesson e Billing, 2009).

A posição mais moderada vê a linguagem largamente acoplada à realidade social, embora mantenha a ideia e alguma relação incerta entre as palavras e a realidade social para além da linguagem, ou seja, existe algo para além do discurso. Deste modo, o trabalho empírico leva muito a sério o discurso dos intervenientes, mas este é visto como multifacetado e dependente do contexto, espelhando experiências e pontos de vista genuínos e diversos. Os discursos formam as experiências e os relatos dos intervenientes, abertos a uma variedade de representações e interpretações. Esta posição mais moderada aproxima-se muito da perspetiva do género que analisaremos no próximo ponto, no sentido em que promove uma interpretação orientada a processos e a múltiplos significados (Alvesson e Billing, 2009).

Uma das críticas ao feminismo pós-estruturalista é o exagero em relação ao ideal de diversidade e variação. Apesar de haver cada vez mais uma consciência da falta de unidade dentro de categorias que podem parecer robustas à partida, tem-se questionado o exagero de não se encontrarem pontos em comum ou até algumas generalizações, as quais podem ser relevantes ou até necessárias para apresentar alguns temas (Alvesson e Billing, 2009; Bradley, 2013).

Outra crítica que se destaca é a importância superestimada que se dá à linguagem nos estudos empíricos, reduzindo-se o género aos discursos sobre homens e mulheres. Desta forma, tudo o que é dito é visto como contingente a um ponto de vista muito específico, levando a um reducionismo da linguagem, ou seja, privilegiando em demasia o aspeto linguístico (Alvesson e Billing, 2009).

IV. 3.7 Perspetiva crítico-interpretativa

A perspetiva crítico-interpretativa do género é vista não como uma posição teórica distinta das perspetivas discutidas anteriormente, mas antes como uma orientação básica e vaga, que pode ser usada como uma estrutura geral para tentar descrever e comentar o campo da investigação sobre o género, em vez de promover pontos de vista distintos (Alvesson e Billing, 2009).

Tal como indicado anteriormente, as características da perspetiva crítico-interpretativa são influenciadas por algumas visões do feminismo pós-estruturalista, bem como por outras filosofias da ciência moderna, como a hermenêutica e variações dos estudos sociais críticos (Alvesson e Billing, 2009).

Uma das diferenças em relação aos estudos pós-estruturalistas é o entendimento de que é possível encontrar algum nível de racionalidade científica, ou seja, os estudos científicos podem ser realizados de forma séria, o que não exclui uma preocupação pelas diferenças, variações e indecisões (Alvesson e Billing, 2009). Por outro lado, quem investiga deve estar ciente de que interpretações alternativas são sempre possíveis, levando à noção de que não há uma derradeira verdade ou interpretação superior (Rocha, 2008a; Alvesson e Billing, 2009).

Além disso, a linguagem é entendida como um aspeto significativo e problemático para a reflexão, mas também oferece a possibilidade de esclarecer fenómenos importantes e vê-los em perspetivas construtivas. Cuidadosamente usada, a linguagem pode abrir mais do que fechar o entendimento construtivo, embora não se possa negligenciar que o uso de um vocabulário específico pode desencorajar visões alternativas (Alvesson e Billing, 2009).

Em relação a questões políticas, a perspetiva crítico-interpretativa tenta evitar o estímulo à mudança social numa perspetiva unilateralmente privilegiada, até porque entende que a investigação pode apenas sugerir questões para reflexão e discussão, oferecendo argumentos, levantando perguntas, e não evidências, sobre determinados temas (Alvesson e Billing, 2009).

No decorrer desta aceção, ao contrário de posições feministas mais tradicionais sobre a verdadeira sociedade patriarcal numa visão ampla, esta perspetiva defende uma posição de não impor (e até com reservas sobre qual seria) uma descrição adequada do carácter multifacetado e variado da sociedade. É também mais humilde no que se refere à contribuição que a investigação pode trazer, no sentido em que existem poucas verdades seguras que se possam generalizar (Alvesson e Billing, 2009).

Por seu turno, na perspetiva crítico-interpretativa tenta-se estimular a reflexão crítica, com cautela em relação a posições dogmáticas que possam ser identificadas como propaganda política feminista. Por exemplo, descrições de mulheres como vítimas e homens como opressores brutais podem ser justas e importantes, mas, quando utilizadas de forma generalizada, podem também ajudar a reforçar estereótipos grosseiros. Outro exemplo são as descrições simplificadas e unilaterais de estruturas assimétricas de poder, como a noção universal de patriarcado, as quais são vistas como problemáticas e enganosas quando entendidas como generalizadas (Rocha, 2008a; Alvesson e Billing, 2009).

Tenta-se, deste modo, que possíveis significados alternativos sejam reconhecidos, nomeadamente ideologias, ideias e discursos, para que esclareçam fenómenos sociais de formas diferentes, a fim de alargar o âmbito de compreensão das relações de género. E esta variação não se resume a diferentes sociedades, culturas ou macro categorias como classe,

etnia, idade ou profissão, mas também no seio deste tipo de categorias (Alvesson e Billing, 2009).

Neste sentido, e num contexto de trabalho, poderá ainda ser importante aferir se as variações de experiências e significados poderão estar associados a diferentes situações ou processos, no mesmo local de trabalho, e refletem relações de género (Alvesson e Billing, 2009).

Há, então, uma tentativa de equilíbrio na identificação de categorias universais, as quais devem ser entendidas num contexto muito específico, isto é, em relação a micro-situações e não em relação à história, classes ou sociedade, tendo também em conta as possíveis variações que possam existir (Alvesson e Billing, 2009).

Em termos metodológicos, a perspetiva crítico-interpretativa considera importantes os estudos empíricos, mesmo tendo em conta que estes não podem fornecer verdades finais, ou seja, os resultados são sempre contestáveis e abertos a novas interpretações (Alvesson e Billing, 2009). Por outro lado, os dados empíricos podem ser usados como argumentos para casos concretos de como alguém representa e entende uma parte específica da realidade social (Alvesson e Billing, 2009), e não generalizáveis.

Um outro aspeto central desta perspetiva é a crítica de ideias e significados expressos no seio de grupos sociais e situações a serem estudadas. Neste sentido, esta perspetiva crítica não se direciona apenas para categorias abstratas, como patriarcado, capitalismo ou classes sociais, mas também inclui as subjetividades e mesmo os sentimentos e orientações que possam ser entendidos como politicamente incorretos. É, então, importante desafiar e estimular o repensar de ideias estabelecidas, teorias e práticas sociais (Alvesson e Billing, 2009).

Uma última questão relaciona-se com a linguagem. É crucial a forma como cada pessoa vê a linguagem, bem como a escolha do vocabulário. Como enfatizado pela perspetiva pós-estruturalista, a linguagem não é apenas um mero meio de transportar significados, mas antes um sistema de diferenças em que alguns significados e relações entre significados são escondidos (Alvesson e Billing, 2009). Por exemplo, uma palavra como liderança ou trabalho não tem um significado simples e absoluto, o que não quer dizer que não seja possível descrever o termo em termos sociais ou estimular pensamentos sobre a realidade social, extrínseca à linguagem. O importante é compreender que os conceitos e significados associados às palavras podem ser instáveis e dependentes do contexto em que são utilizados e a perspetiva pela qual são utilizados (Alvesson e Billing, 2009).

Assim, a perspetiva crítico-interpretativa tenta encontrar um meio termo entre a visão pós-estruturalista, que sobrevaloriza a linguagem e que, ao desconstruir textos, vai evitando a

dimensão extra textual da realidade; e a visão mais convencional de muitos investigadores, que tentam evitar as complicações das questões filosóficas relacionadas com a linguagem, ignorando-as e tratando a linguagem como uma ferramenta para comunicar factos, experiências genuínas e teorias gerais (Alvesson e Billing, 2009).

Sendo assim, para a perspectiva crítico-interpretativa a linguagem é ambígua e não reflete, mas antes representa, a realidade social. Ao mesmo tempo, a linguagem tem a capacidade de permitir alcançar um entendimento comum, mesmo que de uma forma precária. Desta forma, quem investiga deve usar a linguagem cuidadosamente, alternando entre diferentes vocabulários (por exemplo, usando termos teóricos, mas também empíricos, pouco abstratos) para não subordinar quem investiga e quem lê a um vocabulário em particular, ou seja, a uma maneira de pensar. O ideal será apresentar teorias e reflexões de uma forma que ajude a gerar abertura de mente. Como é muito difícil de executar, este aspeto deve ser mais entendido como um esforço, em vez de algo que será totalmente alcançado (Alvesson e Billing, 2009).

Em jeito de conclusão deste ponto, importa referir quais são as nossas escolhas em termos da abordagem ao género, já que, para investigar um campo de análise tão complexo como este, será útil ter diretrizes para a análise. Compreender quais serão as orientações para a análise ajudará a identificar a que devemos dar atenção ou subestimar ou ignorar (Wharton, 2005).

Em relação à visão de Wharton (2005) vamos sobretudo abordar a perspectiva interacional, remetendo alguma da análise para o social, mas também para o organizacional, no sentido em que é nossa intenção estudar a gestão dos eventos profissionais e, por isso, o género no seio das organizações. Neste sentido, foi importante apresentar no anterior capítulo o contexto específico em que as relações que nos propomos estudar se manifestam, ou seja, como esse estrutura o mercado dos eventos profissionais e quais os momentos-chave da gestão deste tipo de evento. Foi também nossa intenção compreender, na perspectiva organizacional, se entre as regras formais, nomeadamente em códigos internos, o género era uma questão presente. No entanto, sempre que se justifique, a perspectiva individualista será tida em conta, no sentido de tornar o estudo mais completo, já que nenhuma das perspectivas sozinha é suficiente (Wharton, 2005).

No que diz respeito às perspetivas apresentadas por Alvesson e Billing (2009), na presente Tese vamos usar a perspectiva crítico-interpretativa, salientando os significados, crenças e construções, em vez de estruturas, factos e 'verdades'. No entanto, o ênfase dado a temas ou abordagens vai oscilar, também, em relação aos resultados do trabalho empírico.

IV. 4 Masculinidades e feminilidades no contexto profissional

Neste ponto trataremos vários temas relevantes para os objetivos da presente investigação. Analisar conceitos como estereótipos de género, masculinidades e feminilidades permitirá, posteriormente, explorar temas relevantes para a compreensão do contexto profissional pelo campo de análise do género, como a divisão do trabalho, as relações de poder e a comunicação.

IV. 4.1 Estereótipos de género, masculinidades e feminilidades

Estereótipos são generalizações sobre grupos aplicadas aos indivíduos que dele façam parte, somente por essa razão específica (Heilman, 2012), sendo que incluem atributos e características das pessoas que integram os grupos sociais (como traços, atitudes, interesses ou competências), mas também as suas crenças (Six e Eckes, 1991). Os estereótipos são baseados em padrões, ou seja, formados sem fundamento sério ou imparcial, histórica e culturalmente ancorados (Six e Eckes, 1991; Fine, 2011). Para se compreender os estereótipos, é importante analisar não só as características dessas categorias, mas também a partir de que processos são constituídas, e qual a sua estrutura (Six e Eckes, 1991).

Por outro lado, a forma como os estereótipos influenciam a ação individual faz parecer que estes existem implicitamente e operam sem o ónus da consciência, intenção e controlo (Nosek & Hansen 2008 cit. por Fine, 2011). Se as associações implícitas da mente podem ser entendidas como uma rede de conexões complexa, mas altamente organizada, os estereótipos conectam representações de objetos, pessoas, conceitos, sentimentos, objetivos pessoais, motivos e comportamentos com os outros. A força de cada uma destas conexões depende da experiência de vida e do contexto atual de cada pessoa, já que o que é selecionado de forma implícita a determinado estereótipo, a partir das associações, tem a sua base nos padrões da sociedade, nos media, na publicidade, mesmo que conscientemente a pessoa defenda visões mais progressistas ou modernas (Fine, 2011).

Em relação ao género, os estereótipos são generalizações sobre atributos de homens e mulheres (Heilman, 2012) ou outros grupos, ou seja, as ideias preconcebidas que se associam aos diferentes géneros e que fazem parecer que estas categorias conceptuais são estanques e uniformes em relação a diferentes grupos sociais (Six e Eckes, 1991), categorizando formas de pensamento e atuação que levam a “quadros-tipo fixos de comportamento social” (Rocha, 2008a, p. 3).

As crenças associadas aos estereótipos de género associam também competências gerais a homens e mulheres, particularmente em áreas sociais mais valorizadas, estando os homens

mais associados à racionalidade, a habilidades mecânicas e mais força física, e as mulheres à emotividade, às competências domésticas e de cuidadoras (Ridgeway, 2001; Rocha, 2008a). Na área da psicologia, é comum usarem-se dois conceitos que ajudam a compreender os traços que são muitas vezes associados aos estereótipos de género – *agency and communal values*. Estes rótulos conceptuais podem funcionar como estrutura para distinguir e organizar duas áreas amplas de valores, motivos, características e comportamentos humanos (Ridgeway, 2001; Trapnell e Paulhus, 2012; Carli e Eagly, 2016). *Agentic values* são os valores ou traços que ajudam as pessoas a destacar-se, como a intelectualidade, o poder, o domínio, a competência, enquanto os *communal values* são os valores ou traços que ajudam as pessoas a adaptar-se e conectar-se com os outros, como ser amável, gentil, empático, sensível, com compaixão e que gosta de partilhar (Bakan 1966 cit. por Trapnell e Paulhus, 2012). Os *agentic values* podem ajudar a quem os tem a ficar mais à frente, dadas as suas características trabalhadoras, implacáveis e manipuladoras; já os *communal values* podem ajudar as pessoas que os possuem a permanecer durante mais tempo, já que as características mais comuns são a lealdade, capacidade de concordar, a honestidade, e a justiça na comunicação (Hogan 1982 cit. por Trapnell e Paulhus, 2012). Assim, no contexto do género, é mais comum associar-se os *agentic values* aos homens e os *communal values* às mulheres (Fine, 2011).

Desde muito cedo, mesmo antes dos dois anos, o conhecimento de categorias de género pode influenciar a construção do género, sendo esta categoria, muitas vezes, a primeira identidade social que as crianças aprendem (Zosuls et al., 2009). Assim, as crianças que são altamente esquemáticas em relação ao género usam-no como base para processar informações novas e organizá-las na sua cabeça (Hupp et al., 2010), estruturando as suas visões do mundo a partir desta categorização. A partir do momento em que começam a verbalizar rótulos associados aos estereótipos de género, demonstram a capacidade de compreensão que vão tendo sobre os esquemas de género (Benedict 1979 cit. por Zosuls et al., 2009). Ao cristalizar tal compreensão e conhecimento, as crianças começam a ganhar a consciência da sua identidade de género (Zosuls et al., 2009), sendo que esta se pode ir fortalecendo ao longo da vida pela imitação, repreensão ou elogio.

Assim, ao longo do processo de socialização as pessoas acabam por lidar com dois tipos de estereótipos de género: o descritivo, que designa o que são as mulheres e homens, e o prescritivo, que designa o que homens e mulheres deviam ser. No contexto profissional, ambos podem ter impacto na forma como as pessoas são vistas e as expectativas em relação ao seu trabalho (Heilman, 2012). Por um lado, os estereótipos descritivos podem promover expectativas sobre a performance, por criarem uma perceção de superioridade ou inferioridade, consoante as características que são atribuídas a homens e mulheres; por outro lado, os estereótipos prescritivos estabelecem expectativas normativas para o comportamento

dos diferentes grupos sociais baseados no género, sobretudo negativas para os que fogem a essas normas (Heilman, 2012).

Deste modo, sendo os estereótipos de género amplamente produzidos, compartilhados, e reafirmados socialmente, estes funcionam como uma gramática organizacional ou um código genético do sistema de género, uma vez que constituem as regras ou sistemas culturais pelos quais as pessoas vão compreender e promover as diferenças e desigualdades relacionadas com o género (Ridgeway, 2001; Rocha, 2008a).

Apesar de alguns autores olharem para os estereótipos de género de forma estanque e robusta, ou seja, como categorias uniformes em que quem as constitui cumpre as características que lhes estão associadas, certo é que, com todas as questões que podem associar-se à problemática da abordagem individualista apresentada por Alvesson e Billing (2009), para alguns autores esta homogeneidade deve ser olhada com mais detalhe, podendo encontrar-se diferentes subtipos de estereótipos de género (Six e Eckes, 1991; Kachel, Steffens e Niedlich, 2016). Para Six e Eckes (1991), estes subtipos, apesar de se basearem em termos de crenças gerais sobre o que são homens e mulheres, também têm em conta diferentes tipos de homens e de mulheres que podem existir.

Parece certo que os estereótipos de género são usualmente mais associados à visão estanque, enquanto categorias robustas, mas os conceitos de masculinidades e feminilidades têm sido mais utilizados para tratar as características que podem estar associados a mulheres e homens, sendo, por isso, construções sociais, históricas e contingentes (Rocha, 2008a). Neste sentido, “mais do que falar em sexo e/ou género, isoladamente, e de forma dicotómica e bi-categorizante, urge falar em masculinidades e feminilidades e nas inúmeras relações sociais de género” (Rocha, 2007).

Os conceitos de masculinidades e feminilidades são úteis, pois permitem conexões aos níveis macro e micro, isto é, podem referir-se à forma como domínios amplos da vida são culturalmente influenciados pelo género, mas também podem referir-se à forma como as pessoas se conformam, seguem ou transgridem os standards culturais que definem o que é masculino e feminino. Permitem, então, conectar a perspetiva cultura social, mais abrangente, macro, com os sentimentos, pensamentos, auto entendimento e valores que caracterizam os indivíduos, a um nível micro. São uma alternativa à fixação no conceito de homem e mulher, os quais têm como base o corpo e as diferenças biológicas como ponto de partida para a categorização uniforme de dois grupos sociais (Alvesson e Billing, 2009).

Apesar de vagos, os conceitos 'masculinidades' e 'feminilidades' podem ser definidos como os valores, experiências e significados que são culturalmente interpretados como masculinos

e femininos e que, num contexto cultural particular, tipicamente são entendidos como naturais ou são atribuídos a homens e a mulheres, respetivamente (Alvesson e Billing, 2009).

Assim, na linha dos estereótipos de género que atribuem os *agentive values* mais a homens e os *communal values* mais a mulheres, vários autores identificam determinados valores às masculinidades e feminilidades, como se pode observar no Quadro 19.

Quadro 19 – Características das masculinidades e feminilidades num contexto organizacional
(adaptado a partir de: Alvesson e Billing, 2009)

Masculinidades	
Clinson e Hearn 1994	autoritarismo, paternalismo, carreirismo, capacidade de iniciativa, informalismo (no sentido de criação de redes com base nos interesses partilhados por homens, excluindo as mulheres)
Marshall 1993	auto-afirmação, separação, independência, controle, competição, percepção focada, racionalidade, análise
Kerfoot e Knights 1996	controlo racional
Feminilidades	
Hines 1992	priorização de sentimentos, imaginação e criatividade
Marshall 1993	interdependência, cooperação, receptividade, fusão, aceitação, percepção de padrões, tom emocional, percepção, intuição e capacidade de síntese
Grant 1988	cuidado, compaixão, sensibilidade, empatia

Na linha desta visão tão antagónica entre o que pode estar associado a homens e mulheres, Cliff et al. (2005) identificaram que em pequenas empresas, mesmo não havendo diferenças em relação à organização da burocracia ou nas relações profissionais diretamente relacionadas com o género, a forma como os donos do negócio falam sobre a organização e gestão das empresas é marcada por maneiras diferentes influenciadas por estereótipos de género. Mesmo que na prática não se reflita, as características organizacionais de empresas geridas por homens ou mulheres acabam por ser diferentes, nomeadamente baseando-se em arquétipos em que organizações femininas são planas, isto é, organizadas como redes ou em círculos, minimizam regras e padrões, com capacidade de resposta às necessidades de outras pessoas e mais orientadas para as relações, enquanto as organizações masculinas são mais hierárquicas, baseadas em regras e padrões impessoais, com uma orientação instrumental que encara as pessoas como recursos para a consecução de objetivos (Cliff, Langton e Aldrich, 2005).

Apesar de nem todos os autores usarem os conceitos da mesma forma, um importante desenvolvimento nos estudos de género foi o crescimento da perceção de variações entre os grupos sociais de homens e mulheres, levando ao uso frequente do plural na utilização dos

conceitos (Wharton, 2005; Alvesson e Billing, 2009). Neste sentido, apesar de muitas vezes as masculinidades e feminilidades serem vistas enquanto simbolismo do que são homens e mulheres, respetivamente, um dos problemas que se levantam é a sua direta relação com o critério do sexo biológico, ou seja, aos genitais e aos cromossomas, transformando o género numa variável robusta (Alvesson e Billing, 2009). Daí que o reconhecimento da possibilidade de se encontrar heterogeneidade dentro dos grupos sociais seja muito importante na condução de investigação neste campo de análise, no sentido em que permite, à partida, uma abertura para se encontrarem perfis complexos que podem incluir características mais comumente associadas ao masculino, mas que permanecem bastante femininas noutras dimensões (Alvesson e Billing, 2009).

Na perspetiva de Alvesson e Billing (2009), é aceitável e importante continuar a usar os conceitos de feminilidades e masculinidades para descrever crenças culturais, embora sem as conectar diretamente a mulheres e homens. O significado social sobre o que é característico destas duas dimensões pode ser rastreado também na linguagem, atos e artefactos, os quais podem não estar associados ao critério biológico (Alvesson e Billing, 2009), ou seja, mantendo-se os significados mais numa dimensão abstrata, podendo ambos ser encontrados, em diferentes tipos de doses, em qualquer pessoa, independentemente do seu sexo biológico.

Um outro aspeto relevante é que o reconhecimento de múltiplas expressões de género tem sido acompanhado pela visão de algumas formas de masculinidades e feminilidades que são mais valorizadas do que outras, o que leva a relações de domínio e subordinação (Wharton, 2005). Por outro lado, mostram presença as ideias sobre o que é masculino ou feminino e sobre o que é natural/normal para mulheres e homens em relação às regras estabelecidas.

IV. 4.2 Divisões no trabalho baseadas no género

Apesar de, historicamente, o contexto profissional incluir homens e mulheres, a sua divisão baseada no sexo tem sido uma importante base para a organização social, sendo a divisão sexual do trabalho vista como o processo pelo qual as tarefas são distribuídas com base no sexo de quem as desenvolve (Wharton, 2005). No entanto, aprofundando a análise, conseguimos hoje entender esta divisão não apenas pelas diferenças relacionadas com o sexo, mas também com a atribuição de alguma forma de masculinidades ou feminilidades, quer vagamente, quer especificamente, em relação ao que envolve o trabalho e as características e competências necessárias para o realizar. Neste sentido, as organizações e, consequentemente, o mercado de trabalho não são neutros quanto ao género, ou seja, são por este divididos (Alvesson e Billing, 2009).

O facto de a divisão no trabalho baseada no género passar, por vezes, despercebida numa perspetiva de senso comum pode relacionar-se com o hábito, ou seja, é tão usual associar-se determinadas profissões ou posições hierárquicas a homens ou mulheres, como um dado adquirido, que nem se tem a consciência do fenómeno ou este não atrai a atenção. Por outro lado, a relativa invisibilidade da divisão do trabalho pelo género decorre das formas que esta pode assumir, não se notando, por exemplo, pelo número de homens e mulheres no local de trabalho, embora com uma análise aprofundada se possa chegar a diferenças em termos de títulos dos cargos e tarefas, em suma, em termos de empregos (Wharton, 2005).

Esta abordagem focada nas feminilidades e masculinidades, e não no sexo, permite uma análise macro, meso e micro, evitando um foco exclusivo e redutor na perspetiva sociológica, organizacional ou psicológica, respetivamente. Observando a forma como se constroem e transcendem as noções de masculinidades e feminilidades no contexto organizacional é possível chegar ao contexto cultural, padrões abrangentes e constrangimentos sociais, mas também às subjetividades, experiências e intenções ao nível individual (Alvesson e Billing, 2009).

A perspetiva macro de análise do género foca-se nas características gerais da sociedade e nos padrões resultantes das estatísticas, enquanto a perspetiva meso recai sobre as organizações e locais de trabalho, e a micro sobre a pessoa, em termos individuais (Alvesson e Billing, 2009). Tomadas individualmente podem ser redutoras na abordagem, mas, na sua interligação, as três perspetivas podem trazer uma visão mais integrada e ajudar a compreender diferentes dimensões que podem influenciar a divisão do contexto profissional, já que esta não se explica por uma única causa (Wharton, 2005).

A origem da divisão do mundo do trabalho é muitas vezes associada aos estereótipos e papéis sociais atribuídos a homens e mulheres (Oakley, 2015), sendo que as mulheres estão historicamente associadas à procriação e ao cuidado da família e os homens têm, em média, mais força física importante para conseguir os recursos materiais que garantam a sobrevivência material da família (Wharton, 2005; André, 2019). Assim, muitas vezes as profissões são tipificadas ou entendidas como apropriadas (só) a homens ou a mulheres, dependendo do tipo de qualidades e competências que são culturalmente associadas às masculinidades e feminilidades, dando-se um maior enfoque à visão individualista (Wharton, 2005; Alvesson e Billing, 2009; André, 2019).

Apesar de esta abordagem ser redutora, pois, em última análise, apenas duas atividades podem ser exclusivamente associadas a mulheres ou homens decorrentes das suas características de sexo (barrigas de aluguer/amas de leite e dadores de esperma) (Wharton, 2005), normalmente, os empregos que enquadrem suporte emocional ou encorajamento, com

base e que realcem a beleza, e que comemorem o bem-estar e o status de outras pessoas são tipicamente vistos como femininos, enquanto trabalhos que necessitam que quem gere seja severo, rígido, ou firme, insensível e calmo são mais vistos como masculinos (Cockburn 1991 cit. por Alvesson e Billing, 2009). Por exemplo, muitos trabalhos técnicos são construídos como masculinos e, portanto, em antítese, contrários às mulheres (Burris 1996 cit. por Alvesson e Billing, 2009), assim como empregos em que são mais relevantes as competências emocionais são mais associados a mulheres, por exemplo, no contacto com o público (Wharton, 2005).

Para além desta ligação, podemos ir ainda mais longe e encontrar um simbolismo de género no contexto profissional, o qual se refere às crenças e significados pessoais e culturais, não explícitos e inconscientes, o qual pode refletir-se ao nível macrocultural ou pessoal (Alvesson e Billing, 2009). Este simbolismo de género refere-se a palavras, coisas físicas ou atos que são vistos com um significado mais amplo e rico e evocam respostas subjetivas, partilhadas pelas pessoas que fazem parte da mesma cultura (Alvesson e Billing, 2009), contribuindo para a divisão de género no contexto profissional.

Um exemplo referido por Adkins (1991) mostra como, por exemplo, no contexto da hotelaria, nomeadamente no serviço de bar, as mulheres eram muito mais pressionadas a ter uma boa aparência, com impactos inclusive ao nível do despedimento, enquanto os homens na mesma função não tinham essa pressão. Uma das questões que se levantam em relação à aparência é a sexualização da mulher, ou seja, a mulher entendida como objeto ou símbolo sexual para os homens, beneficiando-os enquanto clientes, trabalhadores e empregadores (Alvesson e Billing, 2009). No entanto, até que ponto, em determinadas situações, não acontece o mesmo aos homens? Sobretudo no contexto dos eventos, esta será uma questão interessante de analisar. O que é um facto é que, muitas vezes, para o mesmo tipo de trabalho, homens e mulheres têm diferentes expectativas relacionadas com o género, havendo mais pressão, e de forma mais clara, para que as mulheres expressem as suas feminilidades em comparação com os homens na demonstração das suas masculinidades (Alvesson e Billing, 2009).

Wharton (2005) apresenta ainda uma outra visão sobre as características que se entendem mais adequadas a mulheres ou a homens, indicando que as profissões se ligam ao género como resultado da composição de sexo. Isto é, as profissões assumem as características de quem nelas normalmente trabalha, perpetuando também o género que nelas poderá vir a trabalhar. A título de exemplo, olhando para o contexto cultural da dança, muitas vezes associado ao universo feminino, pode levantar questões aos homens bailarinos, sobretudo de balé, uma vez que a sua masculinidade é colocada em causa por consequência da sua profissão, fazendo com que menos homens tenham interesse em seguir esta carreira (Andreoli, 2011).

Apesar de haver variações entre profissões, contextos culturais e ao longo do tempo (Oakley, 2015), estas associações são muitas vezes inconscientes e podem influenciar escolhas, nomeadamente em relação a áreas de estudo, ainda aquando da formação durante a juventude e, posteriormente, quanto a profissões e carreiras (Alvesson e Billing, 2009). Há como que uma identificação e um sentido de que é natural escolher determinada área de estudo, formas de emprego, tarefas da profissão e evolução na carreira que se adequem às convenções culturais ou, pelo menos, que não quebrem radicalmente as convenções associadas ao género (Alvesson e Billing, 2009). Assim, estas escolhas são também influenciadas pelas expectativas que se criam para diferentes papéis sociais relacionados com o género, as quais também são internalizadas pelos exemplos no contexto familiar, adquiridos e construídos ao longo da vida (Wharton, 2005).

O mesmo acaba por se refletir nas oportunidades disponíveis, já que quem contrata também está social e culturalmente enquadrado (Alvesson e Billing, 2009), fazendo com que, mesmo inconscientemente, esse 'quadro' possa influenciar os critérios de seleção num processo de contratação, ainda que tal não seja feito de forma explícita (Wharton, 2005), desde logo porque, por exemplo, em Portugal, tal não é permitido em termos legais, como referimos anteriormente. Neste sentido, os fatores que podem explicar como e porque é que as pessoas chegam aos seus empregos podem estar menos relacionadas com as suas escolhas, e mais com as oportunidades disponíveis e as ações de quem as contrata (Wharton, 2005). Nesta perspetiva, as relações sociais do trabalho (entre empregadores e empregados, e entre empregados) e a estrutura das organizações podem ajudar a explicar a perpetuação das divisões no contexto profissional (Wharton, 2005). Daí que, na presente Tese, tenha sido importante incluir intervenientes que tivessem responsabilidades ao nível da contratação das pessoas que gerem eventos e das pessoas que trabalham na produção.

Por outro lado, no que diz respeito às oportunidades, poderão ainda existir barreiras institucionalizadas, como práticas ou políticas do local de trabalho, incluindo procedimentos ou regras, as quais podem estar tão enraizadas que passem a ter vida própria, pois foram construídas na estrutura formal das organizações, mesmo que não intencionalmente (Wharton, 2005).

É de referir, ainda, o papel que as recomendações para contratação podem ter no contexto das oportunidades de emprego. Muitas vezes, a forma de se chegar aos candidatos nos processos de recrutamento e seleção está diretamente relacionada com a rede de contactos previamente existente. Neste sentido, porque as redes de interação social tendem a ser segregadas pelo sexo, se as pessoas tomam conhecimento de oportunidades de emprego por outras pessoas com o seu perfil, estas tendem a encontrar emprego em locais em que pessoas

similares já lá trabalham (Wharton, 2005). Deste modo, homens e mulheres podem, por esta via, também estar a perpetuar divisões no contexto profissional, sendo que a aplicação de métodos de recrutamento em vez da utilização de redes informais que incluem recomendações pode tornar o processo menos enviesado e acabar por representar mais mulheres, também em mais cargos de liderança (Carli e Eagly, 2016).

A divisão do trabalho é hoje o resultado de um longo processo histórico, em que, por exemplo, durante o século XX, em períodos de guerra, as mulheres tiveram acesso a profissões associadas às masculinidades pelo facto de os homens estarem numa das mais masculinizadas atividades; por outro lado, as alterações que se vão registando vão também dependendo de processos complexos (Alvesson e Billing, 2009). À medida que os padrões de género se vão flexibilizando ou tornando rígidos, também a divisão no contexto profissional se vai ajustando em relação a esta circunstância, decorrente das práticas de socialização que se vão alterando (Wharton, 2005).

Nos últimos anos, as pessoas que quebram os padrões de género, vistas como pioneiras ou progressistas, no sentido em que seguem muito mais os seus interesses do que são guiadas por estereótipos de género, têm sido muito mais encorajadas. A divisão pelo género é hoje muito menos rígida, sendo que as sanções por transgredir regras de género estabelecidas são mais vagas, ambivalentes ou ambíguas (Alvesson e Billing, 2009). No entanto, estes são processos morosos, sendo que as tradições antigas ainda influenciam a forma como entendemos mulheres e homens a desempenhar diferentes tarefas.

Se, por um lado, o número de mulheres com empregos pagos tem vindo a aumentar, por outro, a segregação no trabalho apresenta-se persistente (Alvesson e Billing, 2009). E quando referimos segregação, vamos para além da divisão do contexto de trabalho pela circunstância do género. Segregação pressupõe um tratamento diferenciado, que pode ser desigual ou injusto, baseado em determinada característica das pessoas (Wharton, 2005), neste caso, pelo género, no que diz respeito ao “acesso e distribuição de recursos que são valorizados socialmente, como o dinheiro, o poder, a educação, a cultura e o prestígio” (Almeida 2013 cit. por Torres, 2018, p. 10). No caso das desigualdades de género no contexto de trabalho, estas podem ser consideradas ao nível do número de pessoas de diferentes géneros no mercado de trabalho, em determinada organização, ou em diferentes posições hierárquicas, diferenças ao nível do ordenado ou, ainda, o desequilíbrio em relação a ideais e valores vistos como masculinos ou femininos (Alvesson e Billing, 2009).

Em Portugal, nos últimos anos, tem sido feito um trabalho também ao nível legislativo que tenta promover a igualdade de género, embora, por vezes, a apatia e até a resistência nem sempre permitam a aplicação das leis. Ou seja, há organizações que se assumem pela

igualdade de género mas, na prática, não alteram substancialmente as suas regras ou práticas discriminatórias (Torres, 2018).

Como vimos anteriormente, no contexto profissional podemos encontrar esta segregação relacionada com o género não só ao nível vertical, em termos de hierarquia, mas também ao nível horizontal, isto é, dos setores da economia e das profissões (Wharton, 2005; Alvesson e Billing, 2009).

No que diz respeito à segregação vertical, um aspeto merecedor de referência é a forma como se foi construindo socialmente o conceito de gestão, maioritariamente na aceção do homem, sendo-lhe associadas características baseadas nos valores e crenças que enquadram as masculinidades (Wharton, 2005; Alvesson e Billing, 2009). Como as profissões e o contexto profissional são muitas vezes envolvidos numa aura de objetividade, autonomia, hierarquia e normas de irmandade entre os membros, tem sido difícil para as mulheres conseguirem um equilíbrio entre o que é considerado necessário a uma gestora competente mas suficientemente feminina, para não ir contra as expectativas de género (Alvesson e Billing, 2009). O que quer dizer que, de um outro ponto de vista, os homens podem querer manter um grupo social fechado, nomeadamente ao nível da hierarquia, também para poderem manter as suas características associadas às masculinidades, em contraposição às feminilidades (Wharton, 2005).

Deste modo, o status de uma profissão pode depender se esta é mais associada ao feminino ou ao masculino (Wharton, 2005; Alvesson e Billing, 2009). As masculinidades são normalmente associadas a posições mais altas em termos de hierarquia, enquanto funções subordinadas são normalmente associadas às feminilidades, o que é uma associação longe da realidade, já que muitos homens são também subordinados. A questão é que, subjacente às ou nas relações entre homens e mulheres, há muitas vezes indícios, mais ou menos subtis, da diferenças de nível (Alvesson e Billing, 2009). Assim, se os homens podem ser candidatos atrativos para empregos socialmente associados a mulheres, por poderem trazer um contributo positivo ou por poderem vir a representar salários mais altos para todos, das mulheres em empregos associados a homens espera-se exatamente o oposto (Wharton, 2005; Alvesson e Billing, 2009), sendo que, em sociedades em que existe maior igualdade relacionada com o género, o valor do trabalho de homens e mulheres é mais similar (Wharton, 2005).

Por outro lado, e decorrente da associação das feminilidades aos cuidados com a família e com toda a logística que isso implica, como referido anteriormente, é recorrentemente referido que a possibilidade de aceder a cargos hierarquicamente mais elevados se torna difícil para as mulheres, no sentido em que têm também menos disponibilidade de tempo para

dedicar à sua carreira (Alvesson e Billing, 2009). Por exemplo, em Portugal, o estudo coordenado por Sagnier e Morell (2019) apresenta alguns dados interessantes que se relacionam com a presente temática, alguns dos quais vêm mostrar como há padrões que se mantêm da década de noventa do século XX, se atendermos à investigação realizada por André (2019). A partir dos 28 anos, a questão mais importante para a maioria das mulheres portuguesas que integraram o estudo é “conciliar bem o trabalho pago com a vida pessoal ou familiar” (Sagnier e Morell, 2019, p. 30), o que acaba por resultar também nos dados relativos ao grau de felicidade que as mulheres portuguesas sentem em relação ao trabalho pago. Neste ponto, as que se consideram mais felizes são as proprietárias de um negócio ou empresa, chefes de departamento, diretoras ou membros de conselhos de administração e as trabalhadoras independentes qualificadas; em termos gerais, as trabalhadoras sentem-se mais satisfeitas quando conseguem conciliar o trabalho com a vida pessoal ou familiar (Sagnier e Morell, 2019).

Quanto se atenta ao tempo que as mulheres com trabalho pago passam em casa, realizando tarefas domésticas ou a cuidar da família (em média, 57%), consegue-se compreender a importância dada à referida conciliação entre o trabalho e a vida familiar, tendo em vista a satisfação com o trabalho e a felicidade no trabalho. Quando se especifica este tempo para as mulheres que têm, pelo menos, um filho com cinco anos ou menos, em média, 82% do tempo que estão em casa, acordadas, é utilizado para se dedicarem à casa ou à família, ou seja, trabalho não pago (Sagnier e Morell, 2019). Estes dados são corroborados pelo estudo coordenado por Torres (2018), no qual indica que Portugal e Espanha são os países da Europa em que se verificam as maiores diferenças no tempo que homens e mulheres jovens realizam tarefas domésticas, havendo uma diferença de sete horas por semana, as quais passam para dezasseis na fase tardia da vida ativa.

Se estes dados já podem apontar para a dificuldade na gestão de vida profissional e familiar, e até na participação cívica e política (Torres, 2018), quando comparados com os dados referentes aos companheiros das respondentes, a questão da relação com a progressão na carreira pode ser ainda mais evidente. Em média, nas tarefas domésticas, as mulheres fazem mais do triplo dos seus companheiros, sendo que esta repartição tem evoluído lentamente, mostrando que, na geração dos 18 aos 40 anos, o homem tem uma carga de trabalho ligeiramente superior às gerações anteriores (Sagnier e Morell, 2019). Assim, apesar de não se poderem comparar dados concretos, é perceptível que há padrões que se mantêm a este nível em Portugal, desde a década de noventa do século XX, no sentido em que André (2019) também encontra grandes disparidades na distribuição do trabalho doméstico entre homens e mulheres. De qualquer modo, a continuar a evolução que se regista, serão necessárias cinco gerações para se chegar a uma igualdade na distribuição de tarefas domésticas entre homens

e mulheres com trabalho pago. Os casais que distribuem igualitariamente as tarefas domésticas são apenas 30%, número próximo em relação à divisão igualitária do tempo dedicado ao cuidado e educação de descendentes (Sagnier e Morell, 2019).

Um último tópico que nos merece destaque é o facto de 31% das mulheres com experiência de trabalho, em alguma altura da vida, privilegiar a vida familiar em detrimento do trabalho, das quais 84% colocaram algum tipo de travão na profissão e 16% acabaram mesmo por sair completamente do mercado de trabalho, sendo que um dos travões mais comuns ao trabalho pago foi a recusa a alguma oferta de emprego mais exigente ou aliciante (Sagnier e Morell, 2019). Este é um dos dados que mostra que há padrões que se mantêm em Portugal desde há mais de 25 anos.

Em relação à segregação horizontal, mulheres e homens estão sub-representados em alguns setores e em alguns empregos, enquanto noutros estão super-representados em relação à sua participação percentual no emprego total (Alvesson e Billing, 2009). Ao contrário do que, à partida, possa parecer, também a segregação horizontal pode refletir desigualdades (Wharton, 2005), sobretudo pelo valor simbólico atribuído às profissões mais associadas às feminilidades.

No caso de Portugal, as profissões de maior visibilidade e prestígio social são ocupadas por mulheres, com taxas superiores em relação aos países nórdicos. Por exemplo, 58% dos juizes e 54% dos médicos são mulheres, e o setor da educação também é dominado por mulheres, embora tal não se verifique no ensino superior, apesar de o maior número de doutoramentos ser de mulheres (Torres, 2018).

No entanto, apesar de existirem tendências, é importante que, ao estudar diferentes fenómenos pela perspetiva do género, em diferentes contextos e períodos, se tenha uma posição de abertura em relação ao que se vai encontrar, no sentido em que não há verdades universais, pois podem existir variadas razões históricas e contextuais que levem a diferentes configurações do contexto profissional (Alvesson e Billing, 2009). Por exemplo, as desigualdades decorrentes da segregação no trabalho nem sempre são em prejuízo das mulheres (Alvesson e Billing, 2009), como aparenta área da gestão de eventos, embora em determinadas áreas, como veremos na análise de dados. Daí que seja importante ter mente aberta para o que se vai encontrar no trabalho de campo de uma investigação, para que a recolha e análise dos dados não sejam enviesados pelo que é mais comum de se encontrar.

IV. 4.3 Género e relações de poder

Tratar das relações de poder no contexto profissional, sob o olhar do género, pode remeter-nos para alguns conceitos que têm sido frequentemente estudados em vários contextos. Ancorados no próprio conceito de poder, outros conceitos como patriarcado, metáforas que pretendem representar os contextos profissionais que as mulheres enfrentam (como *'glass ceiling'*, *'sticky floor'* ou labirinto) ou, ainda, o conceito de liderança, ajudam-nos a compreender como as relações interpessoais e sociais se estabelecem, o que se revela de extrema importância para a investigação que agora se apresenta, sobretudo quando se atenta às características presentes no mercado da gestão de eventos.

Muito decorrente do que apresentámos nos pontos anteriores, a forma como se têm construído diferenças e desigualdades de género no contexto profissional baseia-se nas relações de poder que se estabelecem em termos sociais, as quais colocam, muitas vezes, os homens num patamar mais valorizado, inclusive, de domínio das mulheres (Andreoli, 2011; Queirós, 2019). Assim, o género está muito relacionado com a hierarquia social, visto que os esterótipos de género se baseiam, também, em crenças de status (Ridgeway, 2001), como vimos anteriormente.

Mesmo quando o conceito de patriarcado é entendido como não-universal, com a possibilidade de várias configurações, ou seja, de poderem existir diversos tipos de patriarcados (Alvesson e Billing, 2009), assume-se que nas relações sociais há, usualmente, uma supremacia por parte de um dos géneros (numa visão dicotómica da sociedade). O conceito de patriarcado(s) pressupõe ainda, em determinados contextos, a objetificação das mulheres (Queirós, 2019), “impondo o domínio dos valores, das representações e dos comportamentos do género masculino” (André, 2019, p. 327).

Este domínio associado aos patriarcados acaba por se refletir a vários níveis, os quais se vão entrecruzando no mundo social, nomeadamente na configuração da família, no trabalho doméstico e cuidado com a família (André, 2019), mas também no contexto profissional, por exemplo ao nível dos salários, do prestígio dos empregos, das oportunidades na carreira profissional, dos valores associados a competências masculinizadas ou feminilizadas e até na própria linguagem (Wharton, 2005; Alvesson e Billing, 2009; André, 2019).

Mesmo assumindo que nas últimas décadas houve uma grande evolução no que diz respeito à consciência e ao trabalho no sentido da igualdade de género, por exemplo, i) no enfraquecimento da subordinação nas relações conjugais ou ii) na maior flexibilização dos laços familiares (Queirós, 2019), e iii) no aumento do nível de educação das mulheres. Contudo, apesar de um enquadramento legal que promove a igualdade, também ao nível do

gênero (Wernet, 2016), no contexto profissional esta evolução tem sido mais lenta (Alvesson e Billing, 2009), estando a igualdade ainda muito longe de acontecer (Carli e Eagly, 2016; Torres, 2018; Sagnier e Morell, 2019). Assim, revisitar o conceito de patriarcado(s), embora adequado ao contexto que se estuda, continua a ser pertinente, no sentido em que este é “duradouro, difundido, sistémico, cultural e enraizado” (Queirós, 2019, p. 6) e, por isso, pode ajudar a compreender a “discriminação salarial, a penalização pela maternidade, a socialização para a deferência, a sub-representação em posições de poder e influência, e assim por diante” (Queirós, 2019, p. 6).

Um outro conceito que tem sido tratado com muita proximidade às desigualdades de género, nomeadamente nas relações de poder, é a interseccionalidade, a qual considera outras formas de opressão e submissão, sobretudo a partir de características étnicas, raça, de classe ou de sexualidade, em simultâneo (Alvesson e Billing, 2009). Deste modo, tenta-se compreender como é que outras características, para além do género, podem suavizar ou endurecer os processos de construção e manutenção de desigualdades. Como exemplo, podemos ver o caso de mulheres de diferentes raças com desafios diferentes: comportamentos dominantes são mais penalizados nas mulheres líderes caucasianas do que nas negras (Livingston, Rosette e Washington, 2012), mas, no que diz respeito a falhas, as mulheres negras são mais penalizadas do que as caucasianas (Rosette e Livingston, 2012). Mesmo tendo em conta que o próprio conceito de raça está posto em causa, bem como as categorias robustas que lhe são aplicadas, o que é facto é que a perceção de quem vive com diferenças no que diz respeito à cor da pele reflete as diferenças de valoração e tratamento que podem derivar desta circunstância, as quais podem ser potenciadas por outras características, nesta visão da interseccionalidade.

Apesar de, nos últimos anos, as mulheres terem conseguido um acesso progressivo a posições de gestão, ainda há uma grande discrepância, em relação aos homens, no acesso das mulheres a empregos que requerem o exercício de autoridade sobre recursos ou pessoas (Wharton, 2005; Alvesson e Billing, 2009; Carli e Eagly, 2016), o que demonstra que os estereótipos de género, baseados em perfis de comportamento, influenciam as relações hierárquicas (Ridgeway, 2001). As mulheres têm o ónus de superar obstáculos que, usualmente, os homens não enfrentam (Carli e Eagly, 2016).

Neste contexto, várias metáforas têm sido utilizadas para as dificuldades que as mulheres têm sentido no contexto profissional, no sentido de poderem aceder a posições de relevo e, assim, de poder (Carli e Eagly, 2016), como se pode observar no Quadro 20, na página seguinte. As metáforas podem ser muito úteis para representar conceitos, provocando associações particulares sobre conceitos gerais, mas também podem ajudar a fazer julgamentos sobre as

peças no seu contexto, especialmente o profissional, e ainda mais se este for estratificado hierarquicamente (Carli e Eagly, 2016).

Quadro 20 – Metáforas utilizadas para desafios enfrentados pelas mulheres no contexto profissional
(adaptado a partir de: Carli e Eagly, 2016)

Autores	Conceito	Refere-se a:
Crosby, Williams, & Biernat, 2004 Williams, 2005	<i>maternal wall</i>	desafios únicos que as mães enfrentam
Budig & Hodges, 2010 Correll, Bernard, & Paik, 2007	<i>motherhood penalty</i>	desafios únicos que as mães enfrentam
Maume, 1999 Williams, 1992	<i>glass escalator</i>	vantagens do avanço dos homens sobre as mulheres em ocupações dominadas por mulheres
Haslam & Ryan, 2008 Ryan, Haslam, Hersby, & Bongiorno, 2011	<i>glass cliff</i>	nomeação de mulheres para cargos de liderança quando as condições organizacionais são arriscadas ou precárias
Sandberg, 2013	<i>career ladder</i>	um caminho único para posições altas, e o trepa-trepa transmite a possibilidade de movimentos laterais e para cima
Carli & Eagly, 2016	<i>glass ceiling</i>	desafios enfrentados por mulheres líderes ou aspirantes a líderes que levam a que estas não consigam chegar aos mais altos níveis de liderança, ficando no penúltimo nível
Shambaugh, 2007	<i>sticky floor</i>	desafios enfrentados pelas mulheres em posições de início de carreira que não lhes permitem evoluir
Carli & Eagly, 2016	<i>labyrinth</i>	oportunidades e desafios que as mulheres líderes enfrentam atualmente, ou seja, os múltiplos caminhos que podem seguir até chegar ao centro/topo da carreira

Das metáforas mais utilizadas, destaca-se o '*glass ceiling*', o qual se foca, tipicamente, na exclusão das mulheres do exercício formal da autoridade no trabalho e do bloqueio do acesso a empregos que pressupõem o exercício de autoridade (Wharton, 2005; Chugh e Sahgal, 2007).

Por um lado, a imagem de um teto sugere que as mulheres enfrentam alguns desafios antes de chegarem ao penúltimo nível, sendo que o caminho para o posterior avanço está bloqueado para todas as mulheres. Por outro, o facto de o teto ser de vidro cria a impressão de que os obstáculos que as mulheres enfrentam são invisíveis e não detetáveis, até ao último momento em que estas esbarram no teto e lhes é negado avançar mais (Carli e Eagly, 2016).

Para Ridgeway (2001), as expectativas relacionadas com estereótipos de género, ou seja, baseadas em características associadas a mulheres e homens, são a principal causa da

existência de '*glass ceiling*'. O efeito cumulativo dos impactos que até podem parecer insignificantes, mas que podem ser repetidos em muitos contextos ao longo de uma carreira, resulta numa redução substancial do número de mulheres que alcançam, com êxito, posições de liderança no contexto profissional, especialmente em contextos mais ligados às masculinidades (Ridgeway, 2001).

Esta metáfora do '*glass ceiling*' pressupõe, ainda, que a situação se mantém ao longo do tempo e que nenhuma mulher conseguiu ou irá conseguir ultrapassar este obstáculo (Carli e Eagly, 2016), o que, no contexto de Portugal, já não é uma verdade absoluta, no sentido em que, em termos de enquadramento legal, por exemplo, as entidades do setor público empresarial e as empresas cotadas em bolsa são obrigadas a ter uma representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização (Assembleia da República, 2017).

À metáfora relacionada com a elite, junta-se outra que se aplica a empregos de um nível mais baixo, a qual sugere que a maioria das mulheres não consegue subir na carreira. Assim, ao contrário do '*glass ceiling*', que se refere aos obstáculos que as mulheres enfrentam no topo da profissão, a metáfora do '*sticky floor*' remete para os obstáculos que estas têm de enfrentar no início da carreira, ou seja, as práticas discriminatórias que desaceleram o avanço na carreira, incluindo a segregação nos cargos que colocam as mulheres em 'empregos sem saída', sem possibilidade de evolução, ou os pagamentos diferenciados e a falta de flexibilidade (Harlan & Berheide, 1994 cit. por Carli e Eagly, 2016). Por outro lado, esta metáfora também tem sido aplicada ao fraco planeamento da carreira pelas mulheres (Chugh e Sahgal, 2007), as quais acabam por criar barreiras ao seu próprio sucesso, nomeadamente em relação a atitudes como serem demasiado perfeccionistas, evitarem a liderança, estarem tão habituadas a cuidar dos outros que se esquecem de cuidar de si e dos seus interesses profissionais, ou por falharem na criação e manutenção de redes estratégicas que suportem a sua evolução na carreira (Shambaugh, 2007).

Ao contrário do '*glass ceiling*', que remete para uma barreira impenetrável, o '*sticky floor*' remete para obstáculos mais fracos ao avanço das mulheres e para uma maior possibilidade de, quando esses obstáculos são ultrapassados, as mulheres poderem chegar a cargos mais elevados (Carli e Eagly, 2016).

Carli e Eagly (2016) apresentam uma metáfora que apresentam como mais atualizada, o labirinto, no sentido em que consideram que os conceitos apresentados anteriormente não refletem os desafios atuais, complexos e cheios de nuances, mas que, ao mesmo tempo, não são intransponíveis. Deste modo, esta metáfora do labirinto está mais próxima de refletir as atuais oportunidades e desafios das mulheres líderes.

A imagem do labirinto reflete os múltiplos caminhos que as mulheres podem seguir até chegar ao centro, aqui representado como o topo, ou seja, o mais alto nível de liderança, fornecendo uma imagem mais subtil e complexa. Isto pressupõe que alguns são mais diretos do que outros, e alguns podem não levar a um beco sem saída, nomeadamente a carreiras sem capacidade de progressão. Assim, encontrar um caminho de sucesso até ao centro não é garantido e, ao mesmo tempo, requer persistência e esforço, sendo que os obstáculos se podem encontrar em qualquer momento da carreira (Carli e Eagly, 2016).

O labirinto sugere, ainda, que o avanço na carreira é difícil, mas não impossível, refletindo o que atualmente as mulheres enfrentam no contexto profissional, ou seja, apesar dos desafios é possível chegar ao mais alto nível em termos de carreira, podendo encontrar-se muitas formas de percorrer este percurso: algumas ficarão em 'empregos sem saída', outras vão avançando, mesmo com alguns recuos ou escolhas que não são na direção do centro, ou ainda outras vão seguindo 'as migalhas' das que vão na frente. Neste sentido, mesmo que as condições de acesso e ascensão das mulheres no contexto profissional se vão alterando no futuro, a metáfora do labirinto continua a ser viável (Carli e Eagly, 2016). É interessante que a própria representação visual da metáfora não reflete o topo numa perspetiva de verticalidade, indo ao encontro das representações de liderança associadas mais às mulheres, as quais remetem habitualmente para uma ideia de horizontalidade.

Como tem havido evolução na liderança no feminino, com o tempo também se vão encontrando cada vez mais líderes que manifestam feminilidades e características ligadas ao estereótipo do que é ser mulher, em conjunto com as masculinidades (Koenig *et al.*, 2011), normalmente mais associadas a posições de poder, como vimos anteriormente.

No entanto, analisando situações concretas que podem influenciar a forma como se entende a liderança, na sua relação com o género, encontramos vários estudos que demonstram diversos constrangimentos que as mulheres enfrentam no contexto profissional:

- Os estereótipos de género dão origem a julgamentos e decisões tendenciosas, impedindo o avanço no percurso profissional das mulheres (Chugh e Sahgal, 2007; Heilman, 2012);
- As mulheres podem sofrer preconceitos ao avançar para posições de liderança e ao desempenhar papéis de liderança (Szymanska e Rubin, 2018);
- Mulheres e homens têm estilos de liderança diferentes, sendo que a perceção de que o estilo de liderança das mulheres é menos efetivo é a que se sobrepõe, embora esta perceção não seja baseada em factos (Appelbaum, Audet e Miller, 2003);
- As mulheres recebem menos tarefas que as possam ajudar a progredir na carreira (King *et al.*, 2012);

- São dadas às mulheres oportunidades de liderança com um nível de risco mais elevado, em que as possibilidades de falha são maiores (Ryan *et al.*, 2011);
- Comparado com os homens, as mulheres têm menos acesso a mentores, patrocinadores e redes de contacto (Hewlett, 2013 cit. por Carli e Eagly, 2016);
- As crenças relacionadas com o status associado ao género afetam muitos dos processos pelos quais as pessoas têm acesso a recompensas, são avaliadas e direcionadas ou afastadas de posições de poder, o que se reflete nos obstáculos que as mulheres enfrentam no contexto profissional, sobretudo no acesso a posições de liderança (Ridgeway, 2001; Heilman, 2012);
- Para conseguirem chegar ao topo de negócios usualmente dominados por homens, as mulheres têm de reunir uma mistura complexa de comportamentos relacionados com o género, a um nível profissional e interpessoal, nomeadamente, demonstrar uma experiência e conhecimento profissional excecionais, muitas vezes mais elevado do que o apresentado pelos seus pares homens, bem como, autenticidade, empatia e capacidade de ouvir, mas também capacidade de adaptação ao comportamento masculino, como, por exemplo, consciência do poder, das redes e determinação (Esser *et al.*, 2018);
- É preciso que as mulheres usem a linguagem dos homens para que possam quebrar '*glass ceilings*' (Unerman e Jacob, 2016);
- As mulheres podem receber classificações menos favoráveis do que os homens na contratação e promoção (Koch, D'Mello e Sackett, 2015);
- As mulheres têm desvantagens na avaliação em empregos dominados por homens e vantagens nos empregos dominados por mulheres (Koch, D'Mello e Sackett, 2015);
- Os homens gestores avaliam o desempenho no trabalho das mulheres gestoras significativamente abaixo em relação aos seus pares homens, embora as mulheres gestoras não diferenciem a sua avaliação com base no sexo dos pares. Já em relação a subordinados, não há discriminação baseada no género no que diz respeito à avaliação de desempenho (Szymanska e Rubin, 2018).

Apesar de todos estes resultados, justificados cientificamente, parece-nos importante introduzir uma outra perspetiva, no sentido de trazer visões diferentes para o mesmo fenómeno. Rocha (2007, 2008b, 2008a) tem vindo a mostrar que uma perspetiva demasiado redutora das mulheres, enquanto grupo sobre o qual os homens aplicam opressão, encarado como apanágio global, deve ser questionada, sendo que as escolhas metodológicas podem influenciar os resultados que se vão obter. A autora propõe que haja uma maior abertura, quer em termos de métodos a utilizar na investigação científica sobre o género, mas também na importância de se olhar a multiplicidade de configurações que as relações de género e de poder podem ter, evitando-se abordagens dicotómicas universais que tendem a encarar estas

estruturas como eternas. Assim, “as relações sociais de género, enquanto relações de poder e de sexualidade, são, pois, múltiplas, plurais, difusas, diversificadas e estratégicas” (Rocha, 2007), dado que o “poder é relação, não há alguém que o possua, é antes construído e reconfigurado no seio das relações” (Rocha, 2008a).

Há, então, que atender ao conceito de desconstrução social do género (Rocha, 2008a; Alvesson e Billing, 2009), para se compreender a multiplicidade de configurações que as relações de género podem ter, as quais podem também levar a uma redefinição das diferenças que hierarquizam o género e o lugar dos atores envolvidos (Rocha, 2007). Neste sentido, uma “desconstrução dos pressupostos racionalizadores” das relações de género (Rocha, 2008a, p. 3), sem a possibilidade de categorização linear, por exemplo, também na categorização na análise de dados, poderá ser muito útil para se poder compreender as relações de poder na sua relação com o género (Rocha, 2008a). Isto porque a autora entende o poder na aceção de Foucault (1994, p. 96): “o poder exerce-se a partir de um sem número de pontos e num mecanismo de relações não igualitárias mas móveis”, o que quer dizer que ‘o género, os discursos e o poder são sempre resultado de estratégias e de práticas em permanente reatualização” (Rocha, 2008a, p. 6). Assim, o “poder não se possui, carece de essência, é relação, não é unidireccional (quando o é trata-se de dominação), a estrutura piramidal só serve para o entender, mas trata-se de uma pirâmide difusa, móvel, mutante. Não há, pois, possuidores do poder, mas sim mulheres e homens que o actualizam” (Rocha, 2008a, p. 8).

IV. 4.4 Género e comunicação

Tendo em conta que as interações sociais se concretizam também pela comunicação, ou seja, pela “transmissão de uma ideia ou de um pensamento a alguém, visando o entendimento ou a cooperação entre duas ou mais pessoas” (Amaral, 2017, p. 30), consideramos que este é um tema relevante na presente investigação. Importa, pois, compreender as diferentes formas de comunicação que podemos utilizar. Amaral (2017) apresenta três diferentes formas de comunicar: comunicação simbólica, comunicação não-verbal e comunicação verbal.

A **comunicação simbólica** é uma forma de comunicação passiva e muitas vezes inconsciente, que acaba por transmitir muitas mensagens. Podemos incluir nesta forma de comunicação os chamados sinais exteriores de riqueza ou os símbolos do estatuto social, como, por exemplo, a morada, o carro, o tipo de roupa ou *dress code*, ou até o penteado (Amaral, 2017). Esta forma de comunicação permite passar mensagens relacionadas com o estatuto hierárquico (Amaral, 2017) ou com o género, já que, como vimos, as diferenças sexuais começam por se traduzir, desde a infância, pela imagem exterior que se atribui a meninas ou meninos (Wharton, 2005). Assim, “desde a sinalização de um estatuto social à marca de uma condição familiar, as roupas e os objetos de adorno estão associados na história das civilizações à interpretação

dos papéis desempenhados pelos indivíduos nas comunidades de que fazem parte” (Oliveira, 2014, p. 145).

Se a comunicação simbólica pode ser considerada importante no contexto da interação social, tal como Oliveira (2014) entende, por exemplo, especificamente no que respeita ao vestuário, no contexto da gestão de eventos será importante dar atenção aos elementos desta forma de comunicação, que poderão ser utilizados como identificadores de masculinidades ou feminilidades, e até na sua ligação com as relações de poder que se estabelecem neste contexto, e se são, pelos atores do fenómeno, identificados como tal.

A **comunicação não-verbal** é a forma de comunicação que utiliza o corpo para exprimir determinados sentimentos ativamente, seja consciente ou inconscientemente (Amaral, 2017). Deste modo, esta pode incluir gestos, entoação, postura corporal ou atitudes.

Na análise desta forma de comunicação é importante compreender se as palavras correspondem à comunicação não-verbal que se está a estabelecer, no sentido de chegar a significados ou representações mais complexas do que o discurso, à partida, pode apresentar. Neste caso, os silêncios, as expressões faciais ou a entoação também podem indicar reforço ou significado contrário ao da mensagem que está a ser passada verbalmente.

É importante ter em conta que, dependendo do contexto cultural, os significados atribuídos a determinados gestos ou atitudes podem ser diferentes, o que implica que estes só podem ser analisados no enquadramento do fenómeno a estudar.

Tendo em conta que, na presente investigação, realizámos observação direta, entrevistas e grupo focal, numa aplicação maioritariamente presencial, esta forma de comunicação poderá vir a enriquecer os dados recolhidos.

A **comunicação verbal**, como o nome indica, é a forma que utiliza palavras como veículo transmissor para representar ideias, seja na oralidade, diretamente ou de forma intermediada, seja por escrito (Amaral, 2017). Muitas vezes é encarada como a forma de comunicação mais importante, embora esta seja complementada com as apresentadas anteriormente e deva ser enquadrada no contexto em que está a ser produzida, ou seja, a análise de discurso irá para além da análise de conteúdo, podendo trazer uma abordagem mais completa do fenómeno a estudar (Rocha, 2007; Coates e Pechler, 2011). É, por isso, importante que na análise de dados se dê atenção às pistas que revelam o contexto em que as coisas são ditas para se ter uma compreensão mais aprofundada, nomeadamente também em relação a assunções sobre normas de género referidas pelos intervenientes no estudo (Coates e Pechler, 2011).

No que diz respeito à utilização da palavra enquanto veículo de transmissão de uma mensagem, há que ter em conta a língua em que se está a comunicar e a forma como as representações de estereótipos de género, ou as feminilidades e masculinidades, influenciam e acabam a utilização da própria língua. Na perspetiva do construcionismo social entende-se, ainda, que a língua é um importante recurso na produção de papéis de género e de identidades sociais generalizadas, sendo que é necessário tentar evitar a visão dicotómica, no respeito pelas diferenças que podem existir, mesmo de grupos que possam parecer coesos (Coates e Pechler, 2011).

Em primeiro lugar, a própria estrutura da língua pode ser mais ou menos neutra em relação ao género (Vigliocco e Franck, 1999; Coates e Pechler, 2011). Por exemplo, a possibilidade de existir um determinante artigo indefinido na terceira pessoa do singular e plural, ao qual pudesse corresponder uma forma neutra em termos de género nos nomes comuns e adjetivos, por exemplo, poderia resolver alguns desafios que, por vezes, encontramos para que o discurso possa ser o mais neutro possível, não lhe impondo uma conotação relacionada com as relações de género. É exemplo disso a importância que a rotulação formal dos grupos sociais tem tido para a perceção das distinções de categorias sociais (Zosuls *et al.*, 2009).

A utilização do masculino para fazer referência a cada um dos representantes da espécie humana vem do vocábulo *homo*, a qual, em latim, tinha exatamente este significado. No entanto, na evolução das línguas românicas a palavra passou a incorporar não só esta visão integradora mas também o género masculino, situação que se mantém até à atualidade (André, 2019).

São vários os casos de alteração de vocábulos ou expressões que vão surgindo no sentido de tornar a utilização da língua mais neutra, por exemplo, no âmbito da administração pública, embora ainda não aplicados de forma genérica a toda a linguagem institucional¹². A título de exemplo, houve uma preocupação, em Portugal, por parte da Presidência do Conselho de Ministros em adotar uma expressão mais universalista, substituindo a expressão ‘Direitos do Homem’ por ‘Direitos Humanos’ “em todos os documentos oficiais do Governo e de todos os serviços, organismos e entidades sujeitos aos seus poderes de direção, superintendência e tutela” (Presidência do Conselho de Ministros, 2019, p. 586)

¹² Ainda continuamos a ter o documento de identificação civil denominado de Cartão do Cidadão.

No caso da presente investigação, observando os casos do Quadro 21, pode compreender-se a opção que tomámos a este nível na redação da presente Tese, não por uma questão de resignação, mas antes para facilitar a legibilidade do documento.

Quadro 21 – Exemplos de utilização do género na língua portuguesa

Exemplo	Quem está a identificar
Os gestores de eventos são muito ativos.	Homens que gerem eventos. Homens e mulheres que gerem eventos.
Os gestores e as gestoras de eventos são muito ativos(as).	Homens e mulheres que gerem eventos.
As gestoras de eventos são muito ativas.	Mulheres que gerem eventos.

A utilização do plural masculino para identificar grupos que incluem masculino e feminino é, inclusive, encarado por alguns autores como uma forma de prolongamento e perpetuação de patriarcados (Alvesson e Billing, 2009; André, 2019). A este nível das relações de poder, Unerman e Jacob (2016) identificam, inclusive, que é necessário que as mulheres usem a linguagem dos homens para que possam quebrar '*glass ceilings*'.

No entanto, quando há profissões que estão mais associadas a masculinidades ou feminilidades, como vimos anteriormente, o mesmo acontece, mas na forma inversa, já não havendo qualquer tipo de desconforto ao se utilizar o género feminino para caracterizar o grupo. Por exemplo, no contexto dos eventos, é comum ouvirmos falar de gestores de eventos, técnicos de som, cozinheiros, *barman*, empregados de mesa, chefes de sala, fotógrafos ou condutores de viaturas, mas também hospedeiras, bailarinas, empregadas da limpeza ou decoradoras.

É interessante que, à luz do que analisámos anteriormente, neste contexto dos eventos profissionais, as profissões associadas às masculinidades estão relacionadas com posições de poder e liderança (embora, na prática, tenhamos realizado que há mais mulheres a gerir eventos do que homens), ou com questões técnicas ou que impliquem força física. No caso das profissões mais ligadas às feminilidades, encontramos aquelas em que a imagem tem uma grande importância, podendo, em última análise, levar à ideia de objetificação da mulher, ou aquelas às quais é atribuído um valor mais baixo, como a limpeza.

Numa outra perspetiva, é importante que quem investiga tenha abertura para encontrar qualquer tipo de configuração no que concerne à linguagem verbal que encontrará no trabalho de campo. Por exemplo, no contexto da gestão, podemos encontrar mulheres com discursos de poder e autoridade, adotando um estilo internacional emocionalmente inexpressivo, os quais são, normalmente, associados às masculinidades (Coates e Pechler, 2011).

Por outro lado, a própria utilização das palavras no decurso da investigação, sobretudo neste campo de análise do género, deve ser cuidadosa, no sentido em que pode apresentar pressupostos que, inevitavelmente, vão influenciar a forma como se encara a pesquisa, a recolha de dados e a sua análise. É disso exemplo a utilização de expressões como diferenças ou desigualdades de género. Em primeiro lugar, a utilização do plural, como vimos em relação a alguns conteúdos, remete para a possibilidade de se encontrarem várias configurações do mesmo fenómeno, rejeitando-se a visão universal e ‘verdadeira’ e remetendo para uma generalização dos resultados, a qual já mostrámos, de várias formas, que não se adequa à investigação que agora apresentamos. Por outro, referir desigualdades pressupõe, à partida, que existem diferenças hierárquicas, o que nos parece prematuro para ser afirmado numa investigação exploratória. Apesar de a literatura remeter para a existência de muitas desigualdades no contexto das relações de género, optámos por olhar para o fenómeno de uma forma mais neutra, para que, na análise, pudéssemos aferir se as diferenças se traduzem efetivamente em desigualdades, e para que grupos sociais, já que as diferenças não implicam obrigatoriamente desigualdade, nem as semelhanças dão garantia de igualdade (Wharton, 2005).

Atendendo a que a perspetiva crítico-interpretativa do estudo do género incorpora, da perspetiva pós-estruturalista, a importância da linguagem na construção e reprodução das representações do género, embora não de forma autónoma e central, mas na conjugação com outros aspetos da interação social (Alvesson e Billing, 2009), será importante ter em conta este aspeto no âmbito da análise dos dados recolhidos.

IV. 5 Género na gestão de eventos

O estudo do género no contexto da gestão e do turismo não é novidade. Se os estudos de género no contexto profissional recorrentemente aprofundam questões relacionadas com a gestão empresarial, como alguns dos casos que incluímos na análise dos pontos anteriores, no contexto específico do turismo este interesse é um pouco mais tardio, embora tenha revelado alguma afirmação nos últimos anos.

Na área dos eventos, em termos de investigação científica, os últimos quinze anos marcam o interesse, direto ou indireto, porque questões relacionadas com o género, embora em termos de volume este seja ainda escasso. No

Quadro 22, na página seguinte, podemos observar os estudos na área dos eventos que identificámos terem alguma relação com o género.

Quadro 22 – Investigação científica sobre eventos em que o género é abordado
(produção da autora)

Autores/Data	Título do artigo
(Beaulieu e Love, 2005)	Characteristics of a Meeting Planner: Attributes of an Emerging Profession
(Downward, Lumsdon e Ralston, 2005)	Gender differences in sports event volunteering: Insights from crew 2002 at the XVII commonwealth games
(Hughes, 2006)	Gay and lesbian festivals: Tourism in the change from politics to party
(Robinson, Barron e Solnet, 2008)	Innovative approaches to event management education in career development: A study of student experiences
(Pegoraro, O'Reilly e Levallet, 2009)	Gender-based sponsorship of grassroots events as an agent of corporate social responsibility: The case of a national women's triathlon series
(Finkel, 2010)	'Dancing Around the Ring of Fire': Social Capital, tourism resistance, and gender dichotomies at up Helly Aa in Lerwick, Shetland
(Robson, 2011)	A Demographic Study of Event Planners
(Fullagar e Pavlidis, 2012)	"It's all about the journey": women and cycling events
(Skirstad e Hanstad, 2013)	Gender matters in sport event volunteering
(Kim, Ko e Park, 2013)	The influence of event quality on revisit intention: Gender difference and segmentation strategy
(Ramirez, Laing e Mair, 2013)	Exploring intentions to attend a convention: A gender perspective
(Blešić <i>et al.</i> , 2013)	Motives of visits to ethno music festivals with regard to gender and age structure of visitors
(Pielichaty, 2015)	Festival space: gender, liminality and the carnivalesque
(Thomas, 2016)	A remarkable absence of women: a comment on the formation of the new Events Industry Board
(Getz e Page, 2016b)	Progress and prospects for event tourism research
(Getz e Page, 2016a)	Event Studies: Theory, research and policy for planned events
(Walters, 2018)	Gender equality in academic tourism, hospitality, leisure and events conferences

Alguns deles não têm como foco o estudo do género ou de perspetivas relacionadas com o género, nomeadamente, Beaulieu e Love (2005), Robinson, Barron e Solnet (2008) e Robson (2011) embora na análise dos resultados se dê destaque a questões relacionadas com o género, nomeadamente que a indústria dos eventos é dominada por mulheres (Robson 2011 indica 80%), no sentido em que há mais mulheres do que homens a trabalhar na gestão de eventos, sendo esta apenas uma perspetiva quantitativa e não de análise aprofundada neste contexto. No geral, estas mulheres têm entre os 35 e os 44 anos, com menos de quinze anos de experiência, e dão muita importância à formação (Robson, 2011). A autora acrescenta ainda

que na Europa há algumas diferenças em relação às outras regiões estudadas, nomeadamente no que diz respeito à percentagem de mulheres gestoras de eventos (56,3%) e dão mais importância à formação formal do que, por exemplo, nos Estados Unidos da América, onde se dá mais importância à formação no seio da indústria, nomeadamente associações do setor. De qualquer forma, a autora chama a atenção para as limitações que o estudo tem em termos dos participantes, indicando que é necessário ter alguma reserva no sentido em que se deveriam desenvolver estudos com uma população mais abrangente.

Já no caso de Getz e Page (2016a), o género é apresentado como algo a ter em conta na investigação sobre eventos. Normalmente apresentado como categoria robusta, por exemplo, como variável no âmbito da segmentação de mercado, há apenas uma referência à importância do género enquanto campo de análise no seio dos *critical studies*. Os mesmos autores (Getz e Page, 2016b) referem ainda que as perspetivas de género nos eventos e turismo são um tema emergente no que concerne aos temas de investigação associados aos antecedentes sobre turismo de eventos.

Nos restantes estudos o género tem um papel mais central na investigação, sendo que este é problematizado sob diferentes perspetivas. Destacam-se o estudo das motivações ou interesses dos participantes e de voluntários e a importância para a definição de estratégias e para o *marketing*, embora a abordagem às relações que se estabelecem no seio da gestão de eventos, como pretendemos nesta Tese, não esteja presente em nenhum destes estudos.

Já no que diz respeito ao contexto profissional, o cenário é diferente. Sobretudo a partir de 2017 começaram a surgir ações entre as empresas que organizam eventos que remetem para preocupações ao nível da igualdade de género no contexto da gestão de eventos. Um bom exemplo é a feira profissional de turismo de negócios e eventos IMEX, que se realiza anualmente em Frankfurt, onde se realizou um seminário com o título *She Means Business*¹³, onde se discutiu a diversidade, igualdade de género e o empoderamento das mulheres no contexto dos eventos. Numa visão integradora, o seminário posicionou-se para mulheres gestoras de eventos, mas também para os seus pares homens.

No seguimento desta ação, encontramos, ao longo do ano de 2018 e, sobretudo, de 2019, vários artigos de opinião e reflexão, ou de divulgação de iniciativas, desenvolvidos por fornecedores internacionais, comunicação social especializada em eventos e associações do setor¹⁴. Os temas mais abordados neste contexto são a igualdade de género e as diferenças

¹³ <https://www.imex-frankfurt.com/whats-on/she-means-business>

¹⁴ A título de exemplo:

e desigualdades, reconhecendo o papel que as mulheres têm no setor, bem como a sua forte presença em cargos de gestão de eventos.

IV. 6 Síntese

Neste capítulo IV discutimos o conceito de género e analisámos diferentes perspetivas e abordagens, as quais permitem enquadrar teoricamente a investigação. Revelou-se ainda importante aprofundar algumas temáticas que serão relevantes para a análise dos dados, nomeadamente estereótipos, masculinidades e feminilidades, divisões no trabalho baseadas no género, género e relações de poder e género e comunicação. Por fim, demos conta dos estudos académicos, bem como das iniciativas do *trade* no que diz respeito ao género no contexto dos eventos, os quais mostram que este é mais visto como um processo, que se vai atualizando consoante os tempos e os contextos, do que algo fixo e universal (Rocha, 2008a).

<https://www.cadmiumcd.com/blog/gender-equality-in-the-events-industry/>;
<https://www.hcce.com/hcce-blog/432-gender-equality-in-events-management>;
<https://www.conference-news.co.uk/blogs/elephant-room-gender-inequality-events-industry>;
<https://varioproductions.com/2019/10/21/gender-inequalities-in-the-events-industry/>;
<https://www.iccaworld.org/newsarchives/archivedetails.cfm?id=285281>

Parte II

Capítulo V. Metodologia da parte prática

Capítulo VI. Apresentação de resultados e análise de dados

Capítulo VII. Discussão dos resultados e conclusões

CAPÍTULO V. Metodologia da parte prática

V. 1 Introdução

No sentido de enquadrar e fundamentar a relevância e confiabilidade da presente investigação (Saunders e Rojon, 2014), serão apresentados neste capítulo os principais aspetos que compõem a metodologia científica utilizada na parte empírica do trabalho de investigação.

V. 2 Recolha de dados

V. 2.1 Opções de amostragem

Tendo em conta que a credibilidade final do projeto de investigação é bastante reforçada se os processos de definição da amostra forem bem explícitos (Marshall e Rossman, 2011; Potter e Hepburn, 2012), apresentamos neste ponto as opções assumidas em termos da amostragem, no que diz respeito ao trabalho empírico. Assim, discutiremos, em primeiro lugar, o que se entende por amostragem e como a aplicámos no âmbito desta investigação e, posteriormente, apresentaremos as etapas que cumprimos para chegar ao universo de análise da presente investigação, quer em termos de intervenientes, quer em termos de território.

Apesar de ser possível recolher e analisar dados de todos os casos e atores sociais, na maior parte das vezes, decorrente da questão de investigação e dos objetivos, bem como das restrições de tempo, dinheiro e acesso permitido, é necessário escolher uma amostra de todo o universo (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009). Neste sentido, estas amostras podem ser referentes a tempos, espaços e pessoas (Marshall e Rossman, 2011). Dependendo das perspetivas filosófica, de abordagem e estratégia, tal como vimos anteriormente, também as escolhas em termos de amostragem podem ser variadas. Tendo por base o nosso posicionamento a este nível, importa, em primeiro lugar, esclarecer como entendemos amostragem no âmbito desta investigação.

De acordo com Guerra (2006), no contexto das metodologias qualitativas não faz muito sentido falar de amostragem, pois o mais importante é a representatividade social e não a representatividade estatística. Nesta aceção, o conceito de amostra, que remete para a representatividade estatística, não é, usualmente, aplicado ao âmbito da investigação qualitativa (Veal, 2018), dado que o que se pretende é estudar em profundidade determinado objeto de investigação. Deste modo, é sobretudo importante a forma como se escolhem intervenientes e territórios para a recolha de dados, para que esta representatividade social possa ser um reflexo da complexidade dos processos relacionados com o objeto de estudo, ou seja, trata-se de trabalhar um “universo de análise qualitativa” (Guerra, 2006, p. 42).

Apesar de mais adequada ao estudo que aqui se apresenta, esta opção traz também alguns desafios. Uma das dificuldades na identificação dos casos a incluir no universo de análise qualitativa é a fluidez que pode existir na definição de unidades de análise (Bazeley, 2013). Assim, para que o trabalho de campo se alinhe com o desenho da investigação, a escolha deve ser guiada pela forma como se definiu a questão de investigação. Se as questões de investigação e o quadro conceptual estiverem claramente identificados, são precisos poucos minutos para identificar os casos (Bazeley, 2013), tal como aconteceu com a presente investigação. Pelo conhecimento da realidade dos eventos profissionais, a própria construção do desenho da investigação já pressupõe a exequibilidade da recolha de dados, como referido anteriormente.

Uma outra dimensão importante para a tomada de decisão, a este nível, é a identificação de um contexto realista para se realizar o trabalho de campo, o qual, na aceção de Marshall e Rossman (2011) deve reunir as seguintes características:

- (1) a entrada/acessibilidade é possível;
- (2) há uma alta probabilidade de existir um conjunto de processos, pessoas, programas, interações e estruturas de interesse;
- (3) quem investiga tem a possibilidade de criar relações de confiança com quem vai participar no estudo;
- (4) a investigação pode ser desenvolvida e apresentada eticamente;
- (5) está razoavelmente garantida a qualidade e credibilidade da informação a recolher para o estudo.

Como pudemos verificar, e aprofundaremos adiante, tivemos o cuidado de garantir estas características para que a presente investigação fosse exequível e, ao mesmo tempo, apresentasse qualidade, credibilidade e confiabilidade.

No que diz respeito à exequibilidade (King e Horrocks, 2010; Marshall e Rossman, 2011), também tivemos outro tipo de preocupações. A proximidade ao território onde foram aplicados os métodos teve um peso importante na sua escolha. Para além de Lisboa ser o destino turístico português que mais se destaca no que toca aos eventos profissionais, como veremos no ponto V. 2.1.2, a capacidade de a investigadora implementar todos os procedimentos necessários em termos financeiros, de tempo e de facilidade de acesso, sobretudo tendo em conta que a investigação se fez em simultâneo com a sua normal vida pessoal e profissional, foi também um aspeto importante para esta decisão.

A proximidade geográfica da residência da investigadora revelava-se também essencial, de acordo com a abordagem e estratégia que pretendíamos utilizar, visto que a observação dos

comportamentos dos intervenientes naquele que é o contexto natural onde costumam acontecer era fundamental. A partir dessa imersão, que no nosso caso se registou, sobretudo, na aplicação da observação direta, foi possível ter um contacto direto com o contexto físico e social de alguns eventos, o que incluiu horários, uso do espaço, noções das normas, dos papéis de cada interveniente e dos valores associados aos comportamentos. Só no seio desta complexidade, com base numa interação cara a cara e numa observação direta, se pôde aceder aos dados das múltiplas versões da realidade (Marshall e Rossman, 2011).

Numa outra perspetiva, a opção de utilizar uma representatividade social e não estatística pode ter impactos em termos da generalização dos resultados (Altinay e Paraskevas, 2008). Apesar das críticas a este nível, sobretudo no âmbito de uma visão positivista assente em métodos quantitativos, consideramos que este não é um ponto fraco da investigação, mas antes uma das consequências do caminho que escolhemos tomar, as quais também têm sido frequentes de ponderar no âmbito dos estudos de género (Wharton, 2005; Alvesson e Billing, 2009).

V. 2.1.1 Universo de análise – intervenientes

No que diz respeito às pessoas que devem incluir o universo de análise, apresentámos, de forma sucinta, no desenho da investigação e na revisão da literatura, a importância de cada um dos tipos de intervenientes. Importa, desta feita, explicar como chegámos ao universo de análise concreto que integrou o trabalho empírico, de forma a tornar públicos os procedimentos tomados neste contexto (Burgess, 1997; Veal, 2018).

Usualmente, na fase inicial ou exploratória de uma investigação qualitativa as estratégias de escolha do universo de análise só podem ser ‘adivinhadas’, pois não se sabe muito sobre o local, as pessoas, os comportamentos, os ritmos, ou até o foco mais interessante da pesquisa e, por isso, a flexibilidade para se ir descobrindo é importante. Porém, à medida que se vai avançando, começa a ser possível, e muito importante, recolher dados de acordo com um esquema lógico e sistemático (Marshall e Rossman, 2011).

Deste modo, apesar de algumas incertezas iniciais, é fundamental que a estrutura do universo de análise seja definida com clareza, de modo a permitir uma organização na recolha de dados para que, posteriormente, a análise possa ser consistente, permitindo fazer comparações e explorar relações entre os vários aspetos do fenómeno a estudar (Marshall e Rossman, 2011; Bazeley, 2013).

Por outro lado, a identificação das pessoas a integrar a investigação deve permitir cumprir os objetivos que esta apresenta (Secor, 2010; Marshall e Rossman, 2011). E foi este o primeiro

passo que demos. Como se pode verificar na Figura 34, começámos por identificar quais os principais atores sociais no âmbito da gestão de eventos profissionais, ou seja, quais as pessoas que, pelas suas funções ou relações de proximidade com o fenómeno, teriam impacto no processo de planeamento, monitorização e avaliação de eventos profissionais. Este processo resultou não só da experiência profissional da investigadora, mas também das entrevistas exploratórias ao tema e da pesquisa bibliográfica apresentada no capítulo III.. Neste sentido, o universo de análise foi escolhido de forma não probabilística, com um propósito bem definido (Holloway, Brown e Shipway, 2010).

Figura 34 – Processo de definição do universo de análise
(produção da autora)

01	02	03	04	05
IDENTIFICAÇÃO DE INTERVENIENTES NO PROCESSO DE PLANEAMENTO E GESTÃO DE EVENTOS PROFISSIONAIS	IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS ÁREAS DE PRODUÇÃO DE EVENTOS PROFISSIONAIS	IDENTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS DA ÁREA DE LISBOA QUE REALIZAM EVENTOS PROFISSIONAIS	CONTACTOS PARA A APLICAÇÃO DOS MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO SELECIONADOS	PARTICIPANTES NO TRABALHO EMPÍRICO DA INVESTIGAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> - gestores de eventos - CEO de empresas que realizam eventos - Recursos humanos de produção - Clientes - CEO de empresas parceiras que prestam serviços nos eventos 	<ul style="list-style-type: none"> - comidas e bebidas (F&B) - audiovisuais - entretenimento - acolhimento 	<ul style="list-style-type: none"> - critério de diversidade: <ul style="list-style-type: none"> - empresas de organização de eventos - empresas que atuam na área do turismo - empresas que atuam na área do marketing - empresas que atuam na área de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - criação de uma base de dados de contactos - escolha aleatória e “bola de neve” - realização dos contactos para marcação e confirmação de entrevistas e grupo focal 	<ul style="list-style-type: none"> - casuística – quem decidiu colaborar e portanto que permitiu e viabilizou o acesso à informação - saturação – no caso das entrevistas semiestruturadas e da observação direta, assim que os dados começaram a revelar-se demasiado repetitivos, considerou-se que não se deveria prosseguir na aplicação do método
ASPETOS RELEVANTES NO PROCESSO	ASPETOS RELEVANTES NO PROCESSO	ASPETOS RELEVANTES NO PROCESSO	ASPETOS RELEVANTES NO PROCESSO	ASPETOS RELEVANTES NO PROCESSO
<ul style="list-style-type: none"> - experiência profissional - revisão bibliográfica - entrevistas exploratórias 	<ul style="list-style-type: none"> - experiência profissional - revisão bibliográfica - entrevistas exploratórias - à medida que as entrevistas semiestruturadas iam sendo realizadas estes aspetos foram surgindo naturalmente, antes de haver uma referência por parte da investigadora 	<ul style="list-style-type: none"> - contactos pessoais - contactos profissionais - pesquisas na internet: <ul style="list-style-type: none"> - motores de busca - portais especializados - redes sociais - comunicação social (notícias e publicidade) 	<ul style="list-style-type: none"> - função <i>randbetween</i> do excel - contactos por recomendação (ultrapassaram a ordem aleatória) - contactos recorrendo a diferentes meios (contacto direto presencial, telefone, telemóvel, email, redes sociais – facebook e LinkedIn), individualmente ou conjugando diferentes meios para o mesmo contacto 	<ul style="list-style-type: none"> - ao contrário das expectativas, nem sempre os contactos pré existentes da investigadora foram os mais acessíveis - na observação direta, a permissão do acesso foi bastante mais restrita do que o esperado inicialmente

Importa referir que tivemos o cuidado de não incluir apenas o discurso das elites, ou seja, dos círculos próximos ao poder, isto é, de quem toma decisões. Deu-se importância a todas as opiniões, na sua individualidade, e reconheceu-se a validade de cada opinião individual para se conhecerem os processos sociais (Gubrium e Holstein, 2012), de forma a ter uma visão de conjunto e evitar enviesamentos, prevenindo posturas que reflitam apenas um lado da questão (Burgess, 1997). Preocupámo-nos, então, que as questões permitissem aceder a um conhecimento baseado na experiência de quem responde (Secor, 2010; Weiss 1994, cit. por Gubrium e Holstein, 2012), e por isso incluímos as pessoas que se relacionam com o fenómeno.

A par deste processo, fomos também identificando as temáticas que seriam mais relevantes no âmbito dos eventos profissionais, ou seja, foram identificados os serviços fundamentais para que o evento possa existir e tenha sucesso. Dos que tinham um maior impacto no relacionamento interpessoal, quer em termos de planeamento quer na gestão no próprio evento, sobressaíram os seguintes: acolhimento, audiovisuais, comidas e bebidas e entretenimento.

Para a identificação das empresas da área de Lisboa que realizam eventos profissionais utilizámos vários meios, pois, como vimos no ponto III. 2, não existe uma base de dados que reúna a informação de todas as empresas que integram o universo global a ser estudado, decorrente da não existência de enquadramento legal específico.

Dado o contexto diversificado e a dispersão da informação, contribuíram para o levantamento das empresas existentes os contactos pessoais e profissionais da investigadora e as pesquisas realizadas na internet, que incluíram buscas mais abrangentes (em motores de busca¹⁵ e redes sociais¹⁶), ou mais direcionadas (como portais especializados¹⁷, sítios de associações¹⁸ ou de instituições públicas ou público-privadas¹⁹ que disponibilizam este tipo de informação). Por último, a informação disponível na comunicação social especializada²⁰, tanto em notícias e artigos de opinião como em publicidade, foi fundamental para completar a base de dados. Esta recolha diversificada revelou-se bastante importante, pois, para se encontrar o universo de análise, é necessário saber qual o universo global e a sua variabilidade, por forma a integrar

¹⁵ www.google.pt, www.bing.com, www.yahoo.com

¹⁶ <https://www.facebook.com>, <https://www.linkedin.com>

¹⁷ <http://www.eventoplus.com>, <http://www.eventoclick.pt>, <http://espacosparaeventos.com.pt>, <http://www.eventoperfeito.pt>, <http://eventcluster.pt>

¹⁸ <http://www.apecate.pt>, <http://www.hoteis-portugal.pt>

¹⁹ <http://www.visitportugal.com>, <http://www.turismodeportugal.com>, <http://conventionbureau.visitcascais.com>

²⁰ <http://www.eventpoint.com.pt>

todas as variáveis relevantes em termos do fenómeno, espaços e pessoas (Secor, 2010; Marshall e Rossman, 2011).

Com a informação recolhida criámos uma base de dados em suporte Excel, de modo a poder registar informação que nos permitisse ir tendo uma noção mais aperfeiçoada das diferentes características que os intervenientes e as respetivas empresas teriam, no sentido de evitar recolher demasiada informação de apenas um tipo de empresa (de acordo com as diferentes características das empresas que realizam eventos profissionais), a fim de se poder garantir o princípio da diversidade. Esses dados foram depois trabalhados com a função *randbetween*²¹, por forma a criar uma lista aleatória, a qual serviu para ordenar os contactos aos quais solicitámos entrevistas ou participação no grupo focal. Os contactos foram feitos maioritariamente por telefone/telemóvel, embora também se tivesse utilizado o contacto direto, pessoalmente, ou através de redes sociais, como facebook e LinkedIn, sempre seguidos de um email, para que os contactados pudessem ter informação mais detalhada sobre a investigação. Em muitos casos, só depois deste email houve uma resposta positiva à solicitação, confirmando a importância da revelação para o efetivo acesso, conforme o defendido por Marshall e Rossman (2011).

Os procedimentos para aceder aos intervenientes no grupo focal, foram muito próximos aos que desenvolvemos em relação às entrevistas, embora o desafio de conseguir juntar várias pessoas ao mesmo tempo, no mesmo local fosse bastante maior.

Este pedido formal, por escrito, de acordo com o que Marshall e Rossman apresentam (2011), incluía a apresentação da investigação, os seus objetivos gerais, o tipo de intervenientes a integrar e porquê, e o pedido específico, como se pode verificar no Apêndice 3. Desta forma, as pessoas contactadas puderam confirmar se o seu perfil se enquadrava no que se pretendia, sendo que houve casos em que o convite foi declinado por não haver esta correspondência, embora tivesse havido, na maior parte destes casos, indicação de alguém mais adequado ao que se pretendia.

No que diz respeito à observação direta, porque se tratava de um pedido mais delicado, no sentido em que a presença física, em alguns casos, envolvia a autorização por parte dos clientes (já que a maior parte dos pedidos foi feita a quem estava responsável pela organização

²¹ *Randbetween* – função matemática do software excel da Microsoft que permite gerar números aleatoriamente a partir de uma lista previamente estabelecida (no caso, a lista da ordem de realização das entrevistas).

do evento), a solicitação foi feita presencialmente, normalmente no final das entrevistas semiestruturadas.

Em termos da sequência das entrevistas, apesar de se ter seguido, preferencialmente, a lista organizada de forma aleatória, houve duas situações que marcaram outras opções em termos de amostragem. Nos casos em que não houve resposta, mesmo depois de várias tentativas, passámos ao contacto seguinte. A ordem da lista aleatória também não foi cumprida nos casos em que foram indicados contactos de outras pessoas que seriam relevantes para a investigação, as quais não estavam ainda na nossa base de dados. Aquando desta segunda situação, na maior parte das vezes, a pessoa que indicava outro(s) interveniente(s) estabelecia um contacto direto com quem estava a propor e não poderíamos perder a oportunidade de realizar mais entrevistas. Assim, para além da estratégia aleatória, também utilizámos a chamada estratégia «bola de neve» (Guerra, 2006; Secor, 2010; Marshall e Rossman, 2011; Bazeley, 2013; Fox *et al.*, 2014), como se pode ver no Quadro 23, na página seguinte.

No que diz respeito ao universo de análise que efetivamente integrou a investigação, e como é natural, de todos os contactos que estabelecemos, apenas integraram o estudo as pessoas que estiveram dispostas a colaborar.

O facto de a investigadora não trabalhar diretamente em eventos profissionais há algum tempo, ou fazê-lo nos últimos anos apenas pontualmente, mas, ao mesmo tempo, conhecer o mercado, através das relações profissionais e contactos privilegiados baseados em relações pessoais e profissionais e com antigos estudantes, foi uma mais-valia para conseguir o acesso, bem como outros contactos. Confirma-se, assim, que a relação de confiança com os respondentes, que em muitos casos já existia, é fundamental para se conseguir o acesso à informação (Marshall e Rossman, 2011; Beedie, 2018). No entanto, ao contrário do que se previa, nem sempre as relações mais próximas se revelaram as mais frutíferas.

Por outro lado, esta proximidade às pessoas e ao fenómeno a estudar, decorrente de intensas interações, deu-nos um entendimento subjetivo que possibilitou o aumento da qualidade da informação recolhida (Marshall e Rossman, 2011, p. 101), embora também fosse preciso algum cuidado para não se perder a distância necessária a um estudo científico.

Em relação às entrevistas semiestruturadas e à observação direta, assim que sentimos que o ponto de saturação tinha sido atingido, ou seja, que os dados começavam a revelar-se demasiado repetitivos, não sendo possível acrescentar novos dados para codificar categorias (saturação dos dados) (Burgess, 1997; Guerra, 2006; Marshall e Rossman, 2011; Bazeley, 2013; Fusch e Ness, 2015), considerou-se que já não era útil continuar a aplicação dos métodos.

Quadro 23 – Estratégias de amostragem aplicadas na investigação

(adaptado a partir de: Burgess, 1997; Marshall e Rossman, 2011; Brunt, Horner e Semley, 2017; Veal, 2018)

Tipo de estratégia de amostragem	Caracterização	Aplicação na presente investigação
Aleatória intencional	Acrescenta credibilidade à amostragem quando o universo é demasiado grande.	Utilizada na primeira fase das entrevistas, com recurso à função <i>randbetween</i> do Excel, por forma a conferir mais confiabilidade aos dados.
Bola de neve ou em cadeia	Identifica casos de interesse a partir de pessoas que conhecem outras pessoas que podem fornecer uma informação rica.	Utilizada a partir das pessoas que participaram nas entrevistas semiestruturadas, grupo focal e observação direta. Foi muito frutífera e ajudou significativamente no que diz respeito ao acesso.
Estratificada intencional	Ilustra subgrupos e facilita a comparação.	Utilizada para a aplicação das entrevistas semiestruturadas (gestores de eventos profissionais, CEO de empresas que organizam eventos profissionais) e grupo focal (recursos humanos de produção), por forma a poder isolar dados de diferentes intervenientes, aplicando também diferentes métodos.
Com base num critério	Inclui casos que cumprem determinado critério, útil para garantir a qualidade.	Utilizada para a aplicação das entrevistas semiestruturadas (gestores de eventos profissionais, CEO de empresas que organizam eventos profissionais) e grupo focal (recursos humanos de produção), por forma a poder isolar dados de diferentes intervenientes, aplicando também diferentes métodos.
Máxima variação, diversificada	Documenta diferentes variações e identifica importantes padrões.	Utilizada no balanço final da aplicação dos métodos, por forma a incluir intervenientes cujas características ainda não estavam representadas. Os critérios para esta variação foram: tipo de relação com a investigadora (pessoal, profissional, inexistente); tipo de empresa; dimensão da empresa em termos de recursos humanos; dimensão dos eventos; anos de experiência profissional de quem interveio.
Combinação ou mix	Envolve triangulação e flexibilidade, indo ao encontro de múltiplos interesses e necessidades.	Em última análise, representa a combinação das várias estratégias de amostragem, para se ter uma cobertura o mais abrangente possível em relação aos intervenientes nos processos que se pretendem estudar, garantindo a diversidade necessária para a qualidade dos resultados.

Mais do que o número de intervenientes *per se*, preocupámo-nos em chegar a informação rica e densa (Fusch e Ness, 2015), sendo que o facto de se parar de incluir novos intervenientes foi mais ditado pelo propósito da investigação e pelo progresso da análise do que pela probabilidade baseada em critérios para generalização de resultados (Secor, 2010; Bazeley, 2013). Este foi outro dos aspetos que marcou o início e o desenvolvimento do trabalho empírico, dada a dificuldade em prever quantos casos iriam proporcionar saturação, tendo em conta que não há um método único para atingir a saturação que sirva todas as investigações já que o desenho da investigação não é universal (Fusch e Ness, 2015).

Tomámos, ainda, a decisão de avaliar as características que o universo de análise tinha e, de acordo com o Quadro 23, utilizámos uma estratégia de amostragem baseada nos critérios necessários para que a realidade representada fosse a mais diversificada possível. É de salientar que, nas entrevistas semiestruturadas, não conseguimos uma maior diversificação em relação ao género por manifesta falta de acesso. É ainda de destacar, em relação a esta questão, que a percentagem de homens/mulheres foi muito desigual, o que, para além de dificuldades pontuais na constituição da amostra, sugere, com clareza, a existência de mais mulheres neste mercado.

Numa outra perspetiva, tivemos o cuidado de não entrevistar demasiadas pessoas da mesma empresa e, no final, avaliar se das diferentes características das empresas não estaria algo em falta, resultando, nestes casos específicos, uma estratégia por conveniência no sentido em que pretendíamos garantir a diversidade do universo de análise.

Assim, de acordo com Fox et al. (2014) fomos adaptando o universo de análise às condições possíveis, sempre tendo em conta os objetivos da investigação.

Dada a proximidade da investigadora ao mercado, a amostragem por conveniência podia parecer a mais fácil de utilizar, sendo que o acesso podia ter sido facilitado, poupando tempo, dinheiro e esforço (Marshall e Rossman, 2011). No entanto, para enfrentar esta que poderia ter sido uma limitação em termos de subjetividade e de fraca representatividade social, fizemos um esforço para que as opções de amostragem, em vez de enfraquecerem os resultados, pudessem antes constituir um dos pontos fortes da investigação.

V. 2.1.2. Universo de análise – território

Apresentamos neste subcapítulo o contexto do território em que foram aplicados os métodos, caracterizando a área da grande Lisboa enquanto destino turístico para eventos profissionais, tendo em conta que se o estudo for muito relacionado com um local ou grupo de pessoas algum detalhe deve ser descrito sobre esse contexto específico (Marshall e Rossman, 2011).

Para a aplicação dos métodos a abrangência geográfica pretendida foi a Área Metropolitana de Lisboa (AML), a qual se apresenta na Figura 35. A escolha recaiu nesta área não só pela proximidade da residência da investigadora e, portanto, pela exequibilidade do trabalho de campo (Fox *et al.*, 2014), como referido anteriormente, mas também pelo destaque que Lisboa tem não só numa perspetiva interna, isto é, a importância que o produto turístico tem para a região (Turismo de Portugal, 2013), e ainda numa perspetiva externa, ou seja, o posicionamento que a AML atinge em termos de eventos profissionais ao nível internacional.

Figura 35 – Área Metropolitana de Lisboa (AML) - Concelhos



Apesar de, pelo facto de termos garantido confidencialidade, não incluirmos aqui a localização específica das empresas que foram incluídas no trabalho de campo, podemos indicar que estas têm a sua sede ou dependências num dos concelhos apresentados, sendo que houve maior incidência nos concelhos de Cascais, Oeiras e Lisboa. É ainda de referir que estas empresas oferecem serviços para público desta Área Metropolitana, mas também para público regional, nacional ou internacional e tanto realizam eventos nesta área, como podem prestar serviços noutros destinos turísticos.

A projeção e atratividade de Lisboa enquanto destino turístico tem vindo a aumentar nos últimos anos. Prova disso são os inúmeros prémios que tem ganho, dos quais destacamos os mais recentes: *World Travel Awards 2019 – Melhor Destino de City Break do Mundo*, *Melhor City Tourist Board* para a Associação Turismo de Lisboa (ATL).

Em termos de performance, e de acordo com o Plano Estratégico para o Turismo da Região de Lisboa 2015-2019 (Roland Berger Strategy Consultants, 2015), os mercados europeus continuam a predominar enquanto mercados emissores, embora o Brasil se vá destacando. Por outro lado, os segmentos de *city/short break* e de negócios têm sido aqueles nos quais Lisboa se tem destacado mais, tendo marcas internacionais fortes em produtos nestes segmentos, sobretudo em Lisboa e Cascais/Estoril. Em relação às motivações, a viagem pelos negócios tem um peso relativo de 11%, sendo os principais mercados emissores Espanha, Itália e Estados Unidos da América, 64% dos quais já conheciam o destino.

Quanto ao gasto médio, podemos verificar no Quadro 24 que os turistas que visitam a Região de Lisboa por motivos de negócios tiveram nos anos de 2014 e 2015 um gasto superior aos que viajam motivados pelo lazer, sendo que se pode encontrar uma diferença com algum peso na comparação entre turistas nacionais e estrangeiros.

Quadro 24 – Gasto médio diário individual (sem transporte) – Região de Lisboa
(Observatório Turismo de Lisboa, 2015, pp. 30–32)

		2014	2015	Variação
Turistas Estrangeiros	Lazer	130,67 €	125,20 €	-4,20%
	Negócios	172,82 €	176,78 €	2,30%
Turistas Nacionais	Lazer	113,21 €	102,58 €	-9,40%
	Negócios	136,94 €	131,35 €	-4,10%
Total corrigido	Lazer	127,89 €	121,17 €	-5,30%
	Negócios	160,72 €	154,46 €	-3,90%

Assim, a sua localização e acessibilidade, a relação qualidade/preço, a segurança, o clima, a diferenciação e traços culturais muito característicos, a juntar à oferta turística estruturada de alojamento, infraestruturas e serviços organizados, tem sido importante para que a região seja apetecível para deslocações motivadas por negócios, nomeadamente para eventos profissionais. A estes aspetos junta-se ainda o facto de, mais especificamente, enquanto capital do país, a cidade Lisboa agregar muitas das representações nacionais e internacionais de empresas e instituições, constituindo um centro importante para quem trata de negócios.

É neste sentido que Lisboa se tem destacado e subido posições ao longo dos anos em relação à realização de congressos associativos, como se pode confirmar no Quadro 25. Apesar de as

estatísticas da *International Congress and Convention Association*²² (ICCA) terem um enquadramento muito específico (só são integradas neste ranking as reuniões de associações, cuja localização seja rotativa entre o mínimo de 3 países, com pelo menos 50 pessoas e com uma percentagem de participantes internacionais), estes são dos poucos dados consistentes, sistemáticos e comparáveis ao longo do tempo, sendo os mais reconhecidos no mercado.

Quadro 25 – Ranking de países e cidades onde se realizam congressos associativos
(International Congress and Convention Association, 2013; ICCA, 2014, 2016)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Portugal n.º de eventos	168	194	228	213	249	229	278	287	298	306
Ranking mundial	17.º	15.º	14.º	17.º	13.º	15.º	12.º	10.º	11.º	11.º
Ranking europeu	-	9.º	9.º	10.º	7.º	9.º	7.º	7.º	7.º	7.º
Lisboa n.º de eventos	98	106	107	106	125	109	145	138	149	152
Ranking mundial	8.º	8.º	12.º	15.º	9.º	12.º	9.º	9.º	9.º	6.º
Ranking europeu	-	7.º	10.º	13.º	8.º	11.º	8.º	8.º	8.º	6.º

Se atendermos ao ranking apresentado pela Cvent²³ para a Europa, Lisboa também aparece bem colocada, como se pode ver abaixo no Quadro 26. Neste caso, a lista é estabelecida pela atividade de reservas de reuniões e eventos usando a ferramenta da Cvent, a qual inclui mais de 245.000 hotéis, resorts e *venues* para eventos em mais de 175 países.

Quadro 26 – Ranking de destinos para reuniões na Europa 2018
(Cvent, 2019)

1.	Londres, Reino Unido
2.	Barcelona, Espanha
3.	Berlim, Alemanha
4.	Amesterdão, Países Baixos
5.	Madrid, Espanha
6.	Paris, França
7.	Frankfurt, Alemanha
8.	Roma, Itália
9.	Munique, Alemanha
10.	Lisboa, Portugal

²² ICCA - Comunidade global que concentra o conhecimento sobre a indústria internacional das reuniões de associações, com dados incomparáveis pela sua solidez e consistência. V. www.iccaworld.org.

²³ <https://www.cvent.com>

Novamente com uma abordagem algo limitada em relação à dimensão real do mercado, pelo menos conseguimos ter uma perspetiva comparativa com outros destinos turísticos, de forma quantitativa.

Sendo assim, o mercado real dos eventos profissionais como os entendemos nesta Tese tem uma dimensão muito maior, com mais impacto em termos turísticos do que à partida se prevê a partir destes números, mas difícil de aferir na sua totalidade pela dificuldade de recolha de dados (UNWTO, 2006).

A capacidade de captar e concretizar grandes eventos, os quais inevitavelmente promovem a imagem da cidade, também tem ajudado a sedimentar uma imagem de excelência no que ao turismo de negócios diz respeito. Por exemplo, a captação do Web Summit para o ano de 2016, frente a cidades como Paris, Berlim ou Amesterdão, foi um marco importante, sendo que está garantida a sua permanência em Lisboa por mais 10 anos. É neste contexto que se enquadra a identificação da *Meetings Industry* como um produto *core* da Região de Lisboa, bem como a definição do objetivo de aumento do número de eventos de grande dimensão, nomeadamente congressos, apresentados no Plano Estratégico para o Turismo da Região de Lisboa 2015-2019 (Roland Berger Strategy Consultants, 2015), sem dúvida, uma mais valia para o histórico da cidade na captação de outros eventos no mesmo segmento.

Por outro lado, o facto de Lisboa apresentar uma oferta bastante diversificada e complementar, bem como a sua localização e proximidade a outros destinos regionais, relacionando-se fortemente com outras centralidades (quer dentro da região, quer ao nível nacional), permite o prolongamento da estadia por parte dos turistas de negócios, aos quais se pode juntar família ou amigos. Se não na mesma viagem, o regresso por motivações diferentes pode ainda ser importante em relação a turistas de negócios, como referido anteriormente. Daí que esta seja uma proposta do Plano Estratégico para o Turismo da Região de Lisboa 2015-2019 (Roland Berger Strategy Consultants, 2015).

V.2.2 Métodos

Apresentaremos neste ponto os métodos que foram utilizados para a recolha de dados, ou seja, as técnicas e procedimentos pelos quais obtivemos informação (Saunders e Rojon, 2014), nomeadamente entrevista, grupo focal e observação direta, bem como a justificação para as escolhas efetuadas e a respetiva aplicação, de acordo com a colmeia da metodologia de investigação apresentada no subcapítulo I. 3.

Importa referir que a revisão bibliográfica referente às questões práticas, de aplicação dos métodos se revelou fundamental não só para justificar as escolhas, mas também para

transformar o que poderiam ser considerados pontos fracos, em recursos que podem ser capitalizados na análise dos dados recolhidos (Marshall e Rossman, 2011).

Por outro lado, o detalhe com que aqui apresentamos a informação é totalmente consciente e a sua apresentação tem por base várias razões:

- Tratando-se de uma Tese de doutoramento, consideramos que o detalhe no que diz respeito à forma como os dados foram recolhidos é fundamental para fortalecer as conclusões a que se chega, sobretudo se tivermos em conta que ainda hoje há muitos investigadores que tendem a não valorizar a investigação qualitativa;
- Para mostrar o rigor e profissionalismo com que se entendeu e se aplicou o trabalho de campo;
- Pela honestidade de apresentar o contexto, para que se entendam melhor os resultados obtidos, dado que alguns dos pormenores apresentados podem influenciar bastante os resultados;
- Demonstra que a investigadora é especialista no que é o *core* da investigação (gestão de eventos) ao dar importância ao papel que os detalhes têm para o resultado final;
- Os intervenientes no trabalho de campo, ou seja, as pessoas que foram entrevistadas e observadas, amplificam a necessidade do detalhe, já que essa é uma necessidade que têm diariamente e por isso dão valor quando são tratadas da mesma forma. Exemplo deste facto foi a atenção dada ao cartão de agradecimento, tendo havido um bom *feedback* identificável pelo agradecimento, mas também pela linguagem não verbal e atitude (nomeadamente o sorriso e olhar atento para o cartão demonstrando que estavam de facto a ler o que lá estava escrito), tendo, inclusive, despoletado a indicação de outros contactos. Desta forma, conseguimos ganhar credibilidade.
- Tendo em conta a escassez de informação que encontramos em alguma bibliografia sobre a preparação da aplicação dos métodos científicos na área dos eventos, considerámos que seria importante deixar detalhes para que futuros investigadores, com mais interesse na área dos eventos, pudessem ter um ponto de referência em relação a detalhes que são importantes porque quando vamos para o terreno, assim como nos eventos, podemos não ter uma segunda oportunidade, e por isso temos de nos prevenir antes. Se nos prepararmos antes, podemos evitar erros que outros cometeram e chegar de forma mais eficiente aos resultados, ou até conseguir ir mais além, tendo a consciência dos desafios específicos que a investigação nestas áreas pode trazer.

Relativamente a cada método será apresentada a fundamentação teórica, os pontos fracos ou desafios e os pontos fortes e ainda questões relativas à aplicação prática.

V. 2.2.1 Entrevista

Fundamentação teórica

Enquanto método para recolha de dados num processo de investigação científica, as entrevistas são uma forma de comunicação onde intervêm dois ou mais interlocutores (quem entrevista e quem é entrevistado), com o objetivo de interrogar o(s) segundo(s) sobre os seus atos, ideias e projetos. Apesar de as entrevistas já existirem desde que há comunicação, o seu reconhecimento enquanto método adequado à investigação científica não tem muito mais de um século (Benney & Hughes 1956, cit. por Gubrium e Holstein, 2012, p. 28). No entanto, o uso de entrevistas pode ajudar na recolha de dados de forma válida e confiável, a qual pode ser muito relevante para os objetivos e questões de investigação (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009), desde que os procedimentos sejam executados de forma rigorosa.

Daí que Potter e Hepburn (2012) apresentem oito aspetos que envolvem o desenho, a conduta/comportamento/condução, a análise e a apresentação dos resultados das entrevistas, que devem ser tidos em conta e explicitamente apresentados numa investigação científica, para que o rigor da aplicação do método seja demonstrado, dando maior fiabilidade às conclusões. Estes desafios podem dividir-se em dois grupos:

A. Relatório da execução das entrevistas

1. Apresentar de forma transparente como se recrutaram intervenientes para as entrevistas;
2. Apresentação completa do papel ativo de quem entrevista;
3. Usar formas representacionais que mostram a produção interacional de entrevistas;
4. Ligar observações analíticas a elementos específicos da entrevista.

Neste caso, o importante é que o registo do que aconteceu dê mais informação a quem lê para que se possa fazer uma avaliação mais compreensiva.

B. Análise das entrevistas

5. Apresentar como é que as entrevistas incluem categorias de ciências sociais, suposições e agendas de pesquisa;
6. Identificar as diferentes bases de quem entrevista e de quem é entrevistado;
7. Identificar os interesses de quem entrevista e de quem é entrevistado;
8. Identificar a forma cognitiva e as suposições individualistas sobre as quais os atores humanos são pressupostos.

Este segundo bloco tem mais impacto na forma como aquilo que os entrevistados dizem se relaciona com os objetivos da investigação.

Deste modo, e apesar de não concentrarmos neste ponto, a abordagem a todos estes aspetos apenas por uma questão de organização do documento, tentaremos dar conta da aplicação destas preocupações, como já efetuado no que diz respeito à escolha, recrutamento e papéis desempenhados pelo universo de análise.

No âmbito da investigação científica as entrevistas podem ser utilizadas com vários fins: para exploração, aprofundamento, controlo e verificação. Ou seja, podem ajudar a explorar o tema e a perceber quais as opções mais adequadas para o desenho da investigação; podem sugerir novas hipóteses de investigação; podem servir como principal meio para recolher informação relacionada com os objetivos da investigação; podem ser um componente chave no contexto da observação; ou podem ser utilizadas para aprofundar ou verificar resultados obtidos a partir de outros métodos de recolha de dados (Cohen, Manion e Morrison, 2007; Beedie, 2018; Picken, 2018).

Especificamente, no âmbito do turismo, Picken (2018) indica que o método da entrevista tem sido mais útil para chegar à compreensão profunda de tópicos em que as perceções, atitudes, impactos, comportamentos e práticas são antecipadas, possíveis e importantes, levando muito mais a encontrar diferenças do que a encontrar consenso entre quem participa no estudo dado que se dá ênfase ao individual e ao seu contexto específico. Tendo em conta que o turismo e os eventos profissionais acontecem em contextos complexos, a entrevista tem sido, portanto, um dos métodos mais utilizados quando se trata de investigação qualitativa (Getz, 2016; Picken, 2018).

Neste contexto, a utilização de entrevistas traz consigo uma série de pressupostos que, segundo Marshall e Rossman (2011), se resumem a:

1. A visão de quem é entrevistado é válida e útil para o estudo em causa;
2. O papel específico de quem entrevista e de quem é entrevistado está bem definido;
3. É necessário que quem entrevista tenha preparação para o fazer;
4. Existe reflexividade nas entrevistas;
5. Há questões éticas que têm de ser tidas em conta em todo o processo de preparação e realização de entrevistas;
6. Existem diferentes tipos de entrevistas.

Em relação ao primeiro pressuposto, um dos aspetos mais importantes da abordagem de quem entrevista é a atitude de que a visão dos participantes é válida e útil. O desenrolar da entrevista depende de quem intervém (quem entrevista e quem é entrevistado) e da sua complacência e boa vontade para se envolverem numa discussão profunda sobre o tópico de interesse. Neste sentido, uma entrevista deve ser entendida literalmente como uma entre |

vista, isto é, uma troca de visões entre duas pessoas (Kvale & Brinkmann 2009, cit. por Marshall e Rossman, 2011). É neste sentido que muitas vezes as entrevistas são realizadas a especialistas, intervenientes escolhidos pela sua posição relevante ou a sua situação em relação à questão de investigação, de quem se pretende informação aprofundada sobre práticas, experiências ou conhecimentos (Secor, 2010).

Esta perspetiva leva-nos ao segundo pressuposto, ou seja, qual o papel de quem entrevista e de quem é entrevistado e, conseqüentemente, como são conduzidas as entrevistas. Se parece claro que estes intervenientes terão funções diferentes na relação que se estabelece numa entrevista (uma pessoa que direciona mais o rumo da conversa e outra que segue a primeira), nem sempre de facto estes papéis são assim assumidos. Deste modo, na análise de dados será importante ter em conta como foram conduzidas as entrevistas, pois, por exemplo, se as entrevistas foram demasiado estruturadas isto pode ter levado quem foi entrevistado a determinados pontos de vista (Marshall e Rossman, 2011) ou, se tivermos realizado entrevistas muito abertas, isso pode ter conduzido a pessoa entrevistada a ter um maior controlo sobre os temas a abordar.

Deste pressuposto acaba por advir o próximo: é necessário que quem realiza as entrevistas tenha alguma preparação prévia para que reúna algumas competências e sensibilidade para executar a tarefa. Esta preparação relaciona-se com as questões formais e práticas (Picken, 2018), mas também com questões éticas. Com esta preparação, quem vai realizar as entrevistas conseguirá antecipar alguns desafios que possam surgir, bem como registar o máximo de informação que a entrevista possa facultar a partir da observação, da audição ou até do olfato (Marshall e Rossman, 2011). Outro aspeto importante para quem realiza entrevistas é a sua capacidade de interação pessoal. As competências de comunicação cara a cara são fundamentais para conseguir chegar ao máximo de informação possível.

Quanto ao quarto pressuposto apresentado por Marshall e Rossman (2011), sem dúvida que nos últimos anos se tem dado muito mais atenção à reflexividade, sobretudo nos estudos qualitativos. Ou seja, é dada importância à forma reflexiva como o conhecimento é produzido, no geral, obrigando a que os próprios procedimentos do processo de investigação devam ser repensados à luz desta questão (Gubrium e Holstein, 2012), portanto, ainda antes da construção dos próprios guiões, no caso das entrevistas. Neste sentido, as entrevistas já não são vistas como um método unilateral em que há uma pessoa à procura de informação, mas têm de ser consideradas no seu contexto, nomeadamente em termos de estrutura, intervenientes, dinâmica da interação e dimensões discursivas (Gubrium e Holstein, 2012). Estes aspetos acabam por se relacionar muito com outras questões éticas que são fundamentais ter em conta na condução das entrevistas.

Por último, um pressuposto bastante relevante para a utilização deste método é a existência de vários tipos de entrevista. Podemos encontrar diferentes formas de categorizar entrevistas, sendo que apresentaremos apenas duas: a perspectiva da formalidade e a perspectiva da estrutura.

Em relação à formalidade, podemos identificar entrevistas formais e entrevistas informais (Getz, 2007), que podem pressupor diferentes tipos de enquadramento, preparação e revelação. Nas entrevistas formais há um contacto prévio com a pessoa que se pretende entrevistar, com a clara identificação de que se pretende realizar uma entrevista, para que fins e com que objetivos. Para a pessoa entrevistada pode ser mais confortável no sentido em que esta pode, antecipadamente, tomar conhecimento dos tópicos a ser abordados, podendo preparar-se convenientemente, sobretudo quando se trata de aspetos profissionais ou que requeiram dados concretos.

As entrevistas informais, encaradas como conversas casuais, acontecem frequentemente no contexto de análise (tal como aconteceu no âmbito da aplicação do método de observação na presente investigação), individualmente ou até com pequenos grupos, e são muitas vezes espontâneas e fortuitas, sendo que podem dar acesso a dados que ainda não tinham sido antevistos e, portanto, podem abrir novos horizontes para a investigação (Patton 2002, cit. por Marshall e Rossman, 2011). É comum que este tipo de entrevistas não tenha uma estrutura definida, embora os tópicos a abordar tenham de estar muito bem definidos por quem vai realizar a entrevista informal.

Na perspectiva da estrutura podemos identificar 3 tipos de entrevistas: estruturadas, semiestruturadas e abertas (Marshall e Rossman, 2011; Picken, 2018). As entrevistas estruturadas, frequentemente standardizadas, são constituídas por questões muito específicas numa sequência definida que não pode ser alterada, muitas vezes feitas sem que haja possibilidade de um retorno ou explicação (Marshall e Rossman, 2011; Beedie, 2018). Por isso, muitas vezes são chamadas de 'questionários aplicados por entrevistadores', no sentido em que a estrutura é rígida, fechada, e a aplicação é feita por alguém que coloca as questões (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009; Picken, 2018). Apesar de haver alguma interação entre quem entrevista e quem é entrevistado, as questões têm de ser lidas tal qual estão escritas e de preferência com o mesmo tom para que não seja identificado algum aspeto que caracterize o perfil de quem entrevista (*bias*). São por isso muito usadas para recolha de dados quantificáveis ou em estudos que envolvem vários locais ou com amostras maiores, para que mais facilmente se comparem resultados (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009; Marshall e Rossman, 2011; Picken, 2018).

Tanto nas entrevistas estruturadas como nas semiestruturadas quem investiga tem já uma noção muito clara dos tópicos que quer trabalhar (Cohen, Manion e Morrison, 2007). Daí que as questões sejam direcionadas para aspetos específicos do que se pretende ver aferido nos resultados da investigação. No entanto, nas entrevistas semiestruturadas ou guiadas a lista de tópicos a questionar será a base da conversa, mas não necessariamente com a mesma ordem, dependendo do fluir da conversa, ou até a própria formulação da pergunta pode variar (Veal, 2018). Deste modo, é também possível chegar a um grande número de pessoas, com perfis diferentes, sem perder as particularidades das respostas individuais (Picken, 2018). Também decorrente do caminho que vai seguindo a entrevista poderão surgir questões adicionais para ir explorando aspetos que à partida não estavam previstos ou que não ficaram bem explícitos (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009; Secor, 2010; Beedie, 2018). Este aspeto acaba por refletir a suposição fundamental da investigação qualitativa: a perspetiva dos participantes sobre o fenómeno de interesse deve revelar-se como o participante a vê e não como quem investiga a vê (Marshall e Rossman, 2011). Sendo assim, é fundamental que a entrevista seja gravada para posterior análise detalhada, não perturbando assim o fluxo da conversa, ou apenas tomadas notas dos principais aspetos das respostas. Este é o tipo de entrevista, quanto à estrutura, mais usado em estudos qualitativos (Secor, 2010; Patton 2002, cit. por Marshall e Rossman, 2011).

As entrevistas não estruturadas ou abertas são usadas normalmente para explorar com profundidade uma área mais geral. São, portanto, entrevistas que não se baseiam numa lista pré-determinada de questões, embora haja necessidade de ter uma ideia dos temas mais abrangentes que se querem ver tratados. É dada mais liberdade a quem está a ser entrevistado para seguir o(s) caminho(s) que pretende em relação ao(s) tema(s) abordado(s) (Picken, 2018), por isso são também apelidadas de não diretivas, no sentido em que quem entrevista tem um papel muito menos interventivo do que quem está a ser entrevistado (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009).

Marshall e Rossman (2011) acrescentam ainda outro tipo de entrevista, a entrevista dialogante ou co-construída, em que ambos os intervenientes (quem entrevista e quem é entrevistado) podem gerar novos conteúdos juntos. Em nossa opinião, no caso das entrevistas semiestruturadas, e sobretudo nas entrevistas não estruturadas, este pode ser um cenário que vai surgindo, dependendo do papel mais ou menos interventivo de quem está envolvido na entrevista e os objetivos que estão na base da investigação.

Para além de termos em conta os pressupostos apresentados, convém estarmos bem cientes dos pontos fracos ou desafios e dos pontos fortes das entrevistas numa investigação científica, pelo que os apresentamos de seguida, de acordo com a opinião de diversos autores.

Pontos fracos ou desafios da entrevista

- É um método propenso à subjetividade e à influência das características de quem entrevista (*bias*) (Cohen, Manion e Morrison, 2007; Beedie, 2018).
- Pressupõe uma ligação mais próxima entre quem entrevista e quem é entrevistado, o que pode ser inibidor e desconfortável, trazendo impactos para o tipo de dados que são conseguidos. É importante que o grau de confiança que se estabelece permita ultrapassar este distanciamento para que quem é entrevistado possa dar o máximo da sua percepção em relação aos temas abordados (Marshall e Rossman, 2011; Picken, 2018).
- A entrevista não permite identificar o que 'não é dito', isto é, pode haver perspetivas que não são abordadas, não só por palavras mas também por ações, comportamentos ou expressões que ficam fora das competências de conversa (Picken, 2018).
- A entrevista está restrita à forma como as pessoas falam sobre um tema, o que pode não ser exatamente o que as pessoas fazem em relação a esse tema. As diferenças entre o que se diz e o que se faz podem incluir questões como as pessoas conseguem articular o que está a acontecer, o que pensam ou como se sentem em relação a determinado tema (Picken, 2018).
- Há a possibilidade de falhas na comunicação que podem estar relacionadas com a língua de contacto, expressões específicas de diferentes meios, dicção, entre outros (Marshall e Rossman, 2011; Beedie, 2018).
- Consome muito tempo na sua preparação, execução e análise em relação a outros métodos (Cohen, Manion e Morrison, 2007), tendo um custo elevado quando consideradas as deslocações.

Pontos fortes da entrevista

- Permite aprofundar temas (Cohen, Manion e Morrison, 2007), dependendo da forma como são encaminhadas e das competências de comunicação de quem entrevista.
- Quando não é demasiado estruturada, é possível aceder a outros temas relacionados com o tópico de investigação que, à partida, quem investiga não tinha antevisto.
- Normalmente encoraja quem participa a falar, permite perguntas suplementares e explicações mais aprofundadas (Picken, 2018; Veal, 2018).
- Há a possibilidade de incluir dados de observação, os quais nos dão mais informação para além da verbal (por exemplo, como são afetados com os tópicos abordados pelos silêncios, a linguagem não verbal, as hesitações, o entusiasmo, ou os tons de voz). Estes podem e devem ser incorporados na análise dos dados (Marshall e Rossman, 2011).
- Permite articular vários temas, de forma mais aprofundada. Para que tal aconteça, é importante que a forma como são estruturados os guiões e o papel de quem entrevista

tenham em conta o que se pretende ver relacionado, isto é, quem entrevista tem de ter um papel orientador da conversa (Marshall e Rossman, 2011).

- Permite aceder a eventuais mal-entendidos por parte de quem está a ser entrevistado (Cohen, Manion e Morrison, 2007). No decorrer da entrevista, caso a pessoa que entrevista der conta de que a resposta não vai ao encontro do que se pretende aferir, porque a pergunta pode ser interpretada de diferentes formas por diferentes pessoas, é possível redirecionar a conversa e levar novamente a pessoa entrevistada para aqueles que são os objetivos da investigação.
- A entrevista pode ser conduzida para ter uma velocidade adequada (Cohen, Manion e Morrison, 2007), ou seja, não é necessário que seja feita a correr, sendo que quem entrevista pode ir moderando a rapidez reforçando questões que quer ver aprofundadas.
- As pessoas entrevistadas, normalmente, acabam por ficar mais envolvidas e, por isso, mais motivadas a responder (Cohen, Manion e Morrison, 2007; Secor, 2010), até porque a explicação e enquadramento da investigação tende a ser mais detalhada quando feita oralmente, e os temas a abordar podem interessar-lhes em termos profissionais (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009).

Aplicação prática

Atendendo ao enquadramento teórico antes desenvolvido, importa referir como é que, nesta investigação, aplicámos o acima exposto, tendo em conta que a forma como as entrevistas foram trabalhadas almejou ser consistente com a questão de investigação, os objetivos e a estratégia da investigação (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009).

Na presente investigação, usámos, sobretudo, entrevistas formais individuais, de um modo semiestruturado, junto de vários intervenientes nos eventos profissionais, sobre as quais exporemos neste subcapítulo os cuidados na sua preparação, execução e tratamento de dados. Em relação às entrevistas semiestruturadas em grupo, mais especificamente o grupo focal, os dados de enquadramento teórico e aplicação serão apresentados no ponto V. 4.2.2. Finalmente, as entrevistas informais foram maioritariamente utilizadas no âmbito da observação direta, no sentido de chegar a informações mais detalhadas e contextualizantes das interações observadas. Neste caso, não foi possível transcrever as entrevistas, dado que surgiram espontaneamente, e não foi possível passar por todo o processo formal, como aconteceu com as entrevistas semiestruturadas. De qualquer forma, estas foram muito frutuosas, abrindo algumas pistas para a investigação ou reforçando alguns resultados obtidos a partir de outros métodos.

Quanto ao universo de análise, o painel das 56 pessoas entrevistadas incluiu pessoas com perfis relevantes para os objetivos da presente investigação (Secor, 2010; Picken, 2018):

pessoas que gerem eventos; CEO de empresas que planeiam e gerem eventos profissionais, os quais têm, simultaneamente, um papel interventivo no planeamento e gestão deste tipo de eventos e na contratação de gestores de eventos; e clientes, ou seja, a pessoa de contacto da empresa/instituição que contrata empresas para organizar os seus eventos. Apesar de, inicialmente, termos criado uma categorização mais alargada, à medida que fomos auscultando o mercado, percebemos que seria necessário um ajuste dos perfis predeterminados. Por conseguinte, e conforme se pode observar no Quadro 27, o grupo E1 passou a integrar os iniciais grupos E1 e E2, dado que apenas se registou uma ocorrência de um CEO que não exercia, em simultâneo, funções de gestão de eventos. Outra alteração foi a eliminação do grupo de CEO de empresas de recursos humanos para eventos, na medida em que nos apercebemos de que este tipo de empresas apenas fornece serviços no que diz respeito a recursos humanos de produção, e não quem gere os eventos.

Quadro 27 – Universo de análise das entrevistas semiestruturadas
(produção da autora)

PLANO INICIAL		ADAPTAÇÃO	
CÓDIGO	DESCRIÇÃO	CÓDIGO	DESCRIÇÃO
E1	CEO de empresas que realizam eventos profissionais	E1	CEO gestores de eventos em empresas que realizam eventos profissionais
E2	CEO gestores de eventos em empresas que realizam eventos profissionais	E2	Gestores de eventos profissionais
E3	Gestores de eventos profissionais		
E4	CEO de empresas de recursos humanos para eventos		Eliminado
E5	Clientes	E3	Clientes

Apesar de há muito se discutir a questão da amostra em termos de entrevistas qualitativas, sobretudo no que diz respeito a um número de pessoas bem definido e predeterminado e as suas características, cada vez mais esta questão tem vindo a perder importância em detrimento do foco no processo de investigação como instrumento que indica o número final de participantes. Quer isto dizer que o tamanho do universo de análise é fluido e emerge a partir dos temas a tratar, do desenho da investigação e das perguntas de investigação (Sardan, 2008; Secor, 2010; Beitin, 2012). No contexto em apreço, apesar de termos sentido que o ponto de saturação começou a ser atingido, sensivelmente, à vigésima entrevista, considerámos que

seria importante consolidar o conhecimento, também a partir da diversificação do universo de análise, tal como indicado no ponto V. 2.1.1.

Para além de termos tido preocupação na constituição do universo de análise, como apresentámos anteriormente, houve também um grande cuidado no que diz respeito à forma como se preparou a execução das entrevistas. Apresentamos abaixo as questões que, em nosso entender, foram fulcrais para que o método fosse aplicado com o maior rigor no contexto específico da presente investigação.

- Construção dos guiões das entrevistas

Tendo em conta que se pretendia aferir as perceções de vários intervenientes nos processos de gestão de eventos profissionais, e que os papéis que estes desempenham nos processos implicam diferentes tarefas e níveis de envolvimento, foram desenvolvidos quatro guiões diferentes: para as entrevistas exploratórias (v. Apêndice 4); para as entrevistas a CEO de empresas que realizam eventos profissionais (E1) (v. Apêndice 5) para as entrevistas a pessoas que gerem eventos profissionais (E2) (v. Apêndice 6); e para as entrevistas a clientes (E3) (v. Apêndice 7). De acordo com as adaptações que foram necessárias, as quais referimos anteriormente, assim que nos apercebemos que a quase totalidade de CEO entrevistados também se envolvia no planeamento e gestão dos eventos, incluímos no guião das entrevistas E1 as perguntas que também constavam no guião das entrevistas E2. Deste modo, pudemos aferir as perceções destes intervenientes no seu papel de CEO e, simultaneamente, na função de gestão de eventos.

O ponto de partida para a construção destes guiões foram os objetivos específicos da investigação. Para que se pudessem aferir tais objetivos, foi necessário que se colocassem perguntas às pessoas entrevistadas que permitissem chegar à sua perceção sobre os tópicos em apreço (Veal, 2018). Na formulação das questões, houve também uma preocupação em tentar que a visão do mundo da investigadora não se impusesse à partida, para que sobressaísse a visão dos intervenientes, seguindo a abordagem indutiva pela qual optámos em termos metodológicos (v. ponto I. 3.2). No entanto, para que a conversa pudesse fluir naturalmente, tomaram-se algumas precauções na estrutura do guião.

O primeiro bloco de identificação e enquadramento incluía o agradecimento pela aceitação de realizar a entrevista, uma breve apresentação da investigação e as condições da entrevista. Também aqui eram colocadas as perguntas de identificação da pessoa entrevistada e do seu contexto de trabalho.

No segundo bloco, já direcionado para o tema da investigação, houve uma preocupação em começar por questões mais abrangentes, de espectro mais alargado, numa tentativa de aferir as perceções mais latas que as pessoas entrevistadas têm sobre as implicações do género na gestão de eventos profissionais. À medida que a entrevista ia prosseguindo, as perguntas iam ficando cada vez mais concretas, levando a aspetos mais específicos, para confirmar se as primeiras perceções se mantinham quando aplicadas a situações mais precisas. Desta forma, foi possível introduzir tópicos que se pretendia comparar entre as várias entrevistas. Como poderemos confirmar na apresentação dos resultados e análise de dados, esta estratégia veio a confirmar-se importante, no sentido em que, em muitos casos, as perceções mais latas não coincidiam com a reflexão sobre situações concretas. Para além das perceções, tentámos ainda chegar a dados concretos sobre as questões de género no contexto empresarial.

No que toca à formulação das perguntas, bem como ao cuidado com as palavras escolhidas, houve uma grande preocupação em influenciar o menos possível as respostas. Ou seja, tentámos que a forma como as perguntas foram colocadas não dirigisse as pessoas entrevistadas para determinada perspetiva em relação ao campo de análise.

- Contactos para a marcação das entrevistas

De acordo com o que apresentámos na Figura 34, os contactos para a marcação das entrevistas foram realizados recorrendo a diferentes meios de comunicação (contacto direto presencial, telefone, telemóvel, email ou redes sociais). A escolha do meio deveu-se, em grande medida, ao tipo de relacionamento que existia entre a investigadora e a pessoa a entrevistar ou à própria circunstância da marcação da entrevista. Por exemplo, nos casos em que a entrevista surgiu em contexto de observação direta ou na realização de outra entrevista, o meio mais comum foi o contacto direto. Neste sentido, apenas utilizámos vários meios para conseguir que a marcação das entrevistas fosse efetiva, não havendo uma relação direta entre o tipo de entrevistas e o meio utilizado.

Em termos de conteúdo, antes da solicitação da entrevista, foi feita uma breve apresentação da investigadora e da investigação em curso, passando-se de seguida ao pedido de entrevista e respetivo enquadramento. Nos casos em que os pedidos foram realizados presencialmente, por telefone ou telemóvel, foi enviado um email com uma apresentação da investigação um pouco mais detalhada. Importa indicar que o texto de enquadramento da investigação não podia ser demasiado longo, correndo-se o risco de as pessoas não lerem, nem demasiado curto, de forma a que não ficasse explícito o que se pretendia e o que era a investigação. Deste modo, o pedido de entrevista foi feito no corpo de texto do email e o enquadramento da investigação seguiu em formato pdf como anexo.

Importa também referir que, nesta fase das entrevistas, o mais difícil foi ganhar a confiança e conseguir convencer a pessoa a participar no projeto. No caso específico desta investigação, muitas vezes, a primeira resposta foi que o género nem sequer é uma questão e por isso o contributo não seria interessante. Este facto foi ultrapassado com a argumentação de que não há respostas corretas ou erradas, melhores ou piores, e que todas as perceções são importantes para que se possa conhecer melhor o fenómeno.

- Escolha do local para a realização das entrevistas

No pedido de realização das entrevistas sempre indicámos que nos deslocaríamos onde e quando fosse mais oportuno para a pessoa a entrevistar. Apesar de termos consciência de que um lugar neutro em relação às funções desempenhadas pela pessoa entrevistada seria o mais adequado para a necessária distância a uma reflexão tão pouco influenciada quanto possível, nem sempre tal foi viável. O nosso esforço neste sentido foi dar alternativas para mostrar que a pessoa não perderia muito do seu tempo, podendo a entrevista ser realizada numa hora de pausa ou de almoço. Desta forma, e tendo em conta que muitas das pessoas entrevistadas têm uma agenda muito preenchida, tentámos garantir que o tempo não seria um entrave para que pudessem participar. No caso das entrevistas a pessoas com quem temos uma relação pessoal, conseguimos realizar a entrevista fora dos espaços de regular convívio. Neste sentido, em muitos casos conseguimos realizar entrevistas em espaços públicos como cafés, restaurantes, esplanadas ou até em jardins.

- Preparação da realização das entrevistas

Para que houvesse coerência na realização das entrevistas, foi realizada uma lista de tarefas e documentos a preparar (v. Apêndice 8). As tarefas a realizar antes da entrevista relacionavam-se com a impressão de documentos importantes, nomeadamente a apresentação da investigação, guiões de entrevista e ficha de informação da pessoa a entrevistar, assim como a preparação de detalhes importantes como a confirmação de espaço suficiente no dispositivo para a gravação, ou moedas para o parquímetro e dinheiro para consumos nos locais onde se ia realizar a entrevista.

Para o dia da entrevista, a lista incluía os materiais necessários à realização da mesma, bem como tarefas a realizar nos momentos subsequentes ao término desta, como, por exemplo, o registo gravado ou escrito sobre detalhes de observação.

Para além dos detalhes para a entrevista específica a realizar, tivemos o cuidado de levar sempre mais alguns guiões impressos, caso surgisse a oportunidade de realizar outras entrevistas ou o papel da pessoa entrevistada fosse, de facto, outro.

Outro detalhe importante foi a gestão de tempo nos estacionamento. Dado que muitas entrevistas foram realizadas em ambiente urbano, em que o estacionamento é pago, foi importante a utilização de aplicações em *smartphone* para este tipo de pagamento. Em alguns casos, a entrevista excedeu muito o tempo anunciado e previsto, pelo que este tipo de questões práticas é fundamental para que o processo possa decorrer com tranquilidade. Quando não foi possível usar a aplicação, tivemos o cuidado de aumentar o valor do parquímetro, antecipadamente.

Por último, um pormenor importante foi dar indicações detalhadas para que a pessoa entrevistada nos pudesse reconhecer num espaço público. Da nossa parte, houve sempre uma preocupação em procurar na internet fotografias da pessoa a entrevistar para que tivéssemos uma ideia da sua aparência física.

- Consentimento informado

No contexto da presente investigação, o consentimento informado decorreu da resposta positiva à realização da entrevista, dado que no contacto prévio foram dadas as informações detalhadas quer de enquadramento quer das condições em que a entrevista seria realizada.

Porém, já no contexto de realização da entrevista, era lembrada a questão da gravação e, novamente, solicitada a sua autorização e respetivas condições, com especial reforço para a sua função, confidencialidade e de que modo os dados recolhidos seriam apresentados publicamente (Holloway, Brown e Shipway, 2010).

- Papel da entrevistadora e condução das entrevistas

No que toca à intervenção da entrevistadora, começámos por ter uma clara consciência de que o facto de ser uma mulher a investigar sobre género poderia ter algum impacto nas respostas (Alvesson e Billing, 2009). Porém, importa aqui referir que houve um cuidado na forma de vestir, no sentido de esta ser o mais discreta possível, tentando que não sobressaíssem estereótipos de géneros ligados à imagem. Este cuidado em termos de neutralidade também se estendeu à forma como foram formuladas as questões, no sentido de não impor a nossa visão sobre o fenómeno, e tentar que a influência fosse a menor possível (Alvesson e Billing, 2009). Por exemplo, usámos sempre a expressão de diferenças de género em detrimento de desigualdades de género, evitando que a sua existência fosse um pressuposto.

O papel da entrevistadora foi relativamente interventivo. Tal como indicado, foi seguido um guião previamente preparado, embora, dependendo das respostas que iam sendo dadas pelos respondentes, a ordem nem sempre fosse cumprida. Por exemplo, se a resposta à

pergunta seguinte fosse dada na primeira pergunta, então, essa segunda já não era formulada, revelando-se muito importante a flexibilidade que permitem as entrevistas semiestruturadas (Fox *et al.*, 2014), também no que diz respeito ao aprofundamento de temas que iam surgindo sem que tivessem sido antevistos *a priori*. Ou, por exemplo, quando por várias formas (verbais e até não-verbais) se entendia que a pessoa entrevistada não estava a compreender o contexto da pergunta ou não tinha mesmo compreendido o que se estava a questionar, havia uma reformulação da pergunta por outras palavras. Neste sentido, houve alguma intervenção por parte de quem estava a entrevistar (Cohen, Manion e Morrison, 2007; Potter e Hepburn, 2012), embora se tentasse, ao máximo, manter uma distância em relação às respostas, tanto em termos de palavras ou expressões utilizadas, como em termos de linguagem não-verbal.

Neste âmbito, também houve cuidado em relação a termos específicos, próprios do contexto dos eventos, dado que, como vimos, esta é uma área em que os conceitos ainda não estão fechados e utilizados genericamente por quem trabalha em eventos. Deste modo, o que poderia ter sido um ponto fraco em relação à utilização deste método, foi aproveitado como um ponto forte, porque permitiu, num contexto de comunicação bidirecional oral, explicar o que se pretendia sempre que se percebeu que a pessoa entrevistada poderia não ter entendido o que estava a ser questionado.

Uma outra preocupação em relação à condução das entrevistas foi o respeito pelo necessário tempo para reflexão por parte de quem estava a ser entrevistado. Neste sentido, a nossa intervenção também foi moderada, até mais observadora, para que se aproveitasse a oportunidade e registar dados para além dos verbais.

- Orientações para a observação durante a realização das entrevistas

No seguimento do acima descrito, tivemos em atenção, sobretudo à medida que íamos realizando mais entrevistas, outras formas de comunicação que nos davam mais dados para completar os verbais. Assim, sendo, registámos algumas orientações para a observação durante a realização das entrevistas. Destas destacam-se os silêncios, as hesitações, a entoação e o entusiasmo em relação a determinados temas e, por fim, a comunicação não-verbal.

Salientamos que o facto de termos feito a observação direta de eventos no mesmo período de tempo em que fomos realizando as entrevistas se revelou muito importante para que a atenção ao detalhe fosse maior.

- Registo durante as entrevistas (gravação e registo de informações relevantes por escrito)

As entrevistas foram gravadas usando a aplicação Dictafone de um smartphone, o qual guarda os ficheiros em extensão mp4. Esta função foi muito útil, pois não nos obrigou a investimentos em relação a dispositivos específicos e permitiu uma gestão fácil e rápida dos ficheiros. Apesar de poderem existir reservas quanto à qualidade da gravação e a capacidade de captação de som, sobretudo em espaços públicos com muitos ruídos de fundo, fizemos vários testes que nos mostraram que, para o que se pretendia, o dispositivo utilizado era suficiente e adequado.

Um dos cuidados que salientamos na utilização de smartphones para a gravação das entrevistas é a necessidade de serem colocados em modo de voo antes de a entrevista começar a ser gravada. Deste modo garante-se que a gravação não será interrompida por chamadas ou qualquer outra notificação.

À medida que fomos fazendo mais entrevistas, percebemos que quando as pessoas entrevistadas entendiam que a entrevista tinha terminado e, portanto, as perguntas predefinidas tinham terminado, ficavam mais à vontade para comentar o que já tinham respondido. Neste sentido, houve casos em que alguma informação mais detalhada só nos foi fornecida depois de a formalidade da entrevista ter terminado. Aprendemos com esta situação que a gravação só deve ser parada no momento em que nos despedimos, garantindo a gravação de todas as intervenções sobre o tema.

Outro aspeto importante que, no nosso caso felizmente não se revelou fundamental, mas poderia ter acontecido, é o registo da informação mais importante por escrito. Durante a entrevista fomos escrevendo num guião impresso os dados mais relevantes no sentido de garantir o seu registo, caso algum problema pudesse existir com a gravação. Este aspeto pode também ser importante para os casos em que, no momento, não é autorizada a gravação da entrevista, como aconteceu com uma das pessoas que entrevistámos, em que esse foi o único registo com que ficámos.

Para facilitar a leitura do guião durante a realização da entrevista, foi importante este estar escrito com uma letra de tamanho maior e por tópicos.

- Preparação do fecho das entrevistas

Embora a preparação do fecho na aplicação do método se revele muito importante em contextos de observação participante prolongada no tempo (Marshall e Rossman, 2011), também tivemos alguns cuidados a este nível na realização das entrevistas. Em primeiro lugar, fixámos bem o momento em que a entrevista tinha terminado para que a pessoa se sentisse à vontade para escolher entre continuar a tecer considerações sobre o tema ou terminar mesmo a conversa. Em segundo lugar, preparámos um cartão de agradecimento (v. Apêndice 9), o

qual entregámos no final da entrevista. Este detalhe revelou-se muito frutífero no sentido em que o tipo de pessoas entrevistadas reconheceu a atenção que lhes foi dada, em alguns casos revelando-se importante para o acrescento de mais alguns comentários. Também ajudou a que a pessoa entrevistada se envolvesse com a investigação e fizesse um esforço para se lembrar de outras pessoas que fossem relevantes para a investigação e, inclusive, chegassem a estabelecer contacto telefónico no momento para influenciar diretamente a aceitação de lhes ser realizada uma entrevista.

- Registo das entrevistas (pós realização)

Logo após a realização das entrevistas, assim que nos despedimos da pessoa entrevistada, registámos a informação que considerámos pertinente, como por exemplo, notas de observação, comentários para análise, pistas de investigação, nomes de pessoas a contactar ou empresas a pesquisar. Em alguns casos, por uma questão de rapidez, este registo foi feito em gravação.

Também realizámos no próprio dia o registo do respetivo código na base de dados dos contactos para o trabalho de campo, bem como o envio do ficheiro áudio para que este fosse arquivado junto dos restantes ficheiros, de forma organizada. Estes procedimentos permitiram-nos não perder o controlo da informação recolhida, e garantir cópias de segurança dos ficheiros.

- Tratamento de dados

Quanto à transcrição ortográfica, tomámos a decisão de transcrever as entrevistas na íntegra (Jackson, 2000; Ramilo e Freitas, 2002; Beedie, 2018). Apesar de as transcrições não terem sido feitas pela investigadora, a revisitação dos ficheiros áudio e a leitura e releitura das transcrições permitiram chegar não só aos dados verbais, mas também relembrar entoações, hesitações e silêncios, os quais, em determinados casos, se revelaram importantes para a análise dos dados.

Nas citações que utilizámos na análise de dados substituímos a informação que pudesse identificar as pessoas entrevistadas por códigos, os quais correspondem aos códigos das entrevistas, de forma a garantir a confidencialidade prometida aos intervenientes e manter os pressupostos éticos apresentados às pessoas entrevistadas.

Tendo em conta o exposto, este foi um método que consumiu muito tempo em termos de preparação, aplicação e tratamento de dados, incluindo o primeiro contacto com a apresentação da investigação, convencer respondentes a participar, marcação/remarcação de datas e locais de entrevista, o tempo da entrevista efetivamente e mais algum tempo de

conversa de conveniência, as deslocações e esperas pela pessoa que ia ser entrevistada, bem como o tempo da análise dos dados. Porém, foi também muito produtivo no que diz respeito à recolha de informação.

V. 2.2.2 Grupo focal

Fundamentação teórica

O método de investigação grupo focal é uma forma de entrevista de grupo, em que participam várias pessoas para além de quem modera. É especialmente desenhado para recolher informação de pequenos grupos de pessoas, focando-se num tópico particular bem definido, sendo que a atenção é dada à interação entre o grupo e entre cada interveniente e quem investiga, bem como à construção conjunta de um sentido (Krueger, 2004; Marshall e Rossman, 2011; Bryman, 2012; Brunt, Horner e Semley, 2017; Daniels, Hillman e Radel, 2018; Veal, 2018).

Desta forma, o grupo focal contém elementos de dois métodos: a entrevista de grupo, em que várias pessoas discutem um conjunto de tópicos; e o que tem sido chamado de entrevista focada, em que quem é entrevistado foi escolhido por estar envolvido num fenómeno particular, o qual está diretamente relacionado com a investigação. Nesta conjugação, o grupo focal é mais do que uma entrevista de grupo porque é mais focado, e é mais do que uma entrevista focada porque inclui mais do que uma pessoa, sendo possível recolher informação sobre a interação gerada no seio do grupo (Bryman, 2012; Beedie, 2018).

Se podemos encontrar algumas semelhanças entre o grupo focal e a entrevista de grupo, como, por exemplo, o recrutamento de participantes, ou as considerações sobre a sua privacidade e as questões éticas (Secor, 2010), segundo Bryman (2012) as principais diferenças que encontramos entre a entrevista de grupo e o grupo focal são:

- o grupo focal, normalmente, dá ênfase a um tema ou tópico específico que é explorado em profundidade, enquanto a entrevista de grupo se pode dispersar;
- se a entrevista de grupo pode ser feita para que quem investiga poupe tempo e dinheiro ao entrevistar várias pessoas ao mesmo tempo, o grupo focal não tem esta intenção;
- quem escolhe utilizar o método grupo focal está invariavelmente interessado nas formas como cada pessoa discute um certo tema enquanto membro de um grupo e não como indivíduo, ou seja, o mais importante é a forma como as pessoas respondem às visões dos outros e constroem as suas próprias visões depois dessa interação no seio do grupo.

Assim, este método foca-se no processo interativo para chegar ao seu potencial no que concerne a dar explicações (Oates, 2000; Barbour, 2014). Os diálogos gerados num grupo focal mostram como ideias, pontos de vista, representações ou posições são tomadas e colocadas em jogo num contexto de conversação (Oates, 2000; Secor, 2010). Como os participantes se podem apoiar ou desafiar mutuamente, o grupo focal pode dar-nos informação de como significados, acontecimentos ou experiências são contestados, indo, por vezes, para além de simples pré-conceitos (Secor, 2010).

Deste modo, este método assume que as atitudes e crenças dos indivíduos são construídas socialmente. Normalmente, as pessoas ouvem as opiniões e formas de compreender dos outros para formar a sua própria opinião. De facto, a postura perante uma entrevista individual pode ser diferente, mas a capacidade de arguir e defender os seus pontos de vista, no seio dos seus iguais, é muito reforçada se a mesma pessoa for enquadrada num grupo focal (Barbour, 2014).

Para que a discussão flua no grupo é necessário que o grupo focal tenha uma pessoa a moderar (Veal, 2018). Quem desempenha esta função deve orientar a discussão, permitindo que sejam abordados os tópicos pretendidos (Brunt, Horner e Semley, 2017; Beedie, 2018; Daniels, Hillman e Radel, 2018). Neste sentido, mais do que fazer perguntas, quem modera deve envolver os participantes numa conversa focada nos objetivos da investigação, incitando-os a dirigir os seus comentários às outras pessoas que estão a participar (Krueger, 2004; Daniels, Hillman e Radel, 2018), gerando, assim, intercâmbio de ideias e debate (Secor, 2010). O que se pretende é um efeito sinérgico num ambiente controlado (Getz, 2007), para que se possam identificar tendências nas perceções e opiniões expressadas (Krueger & Casey 2008, cit. por Marshall e Rossman, 2011).

Ao contrário da entrevista, o grupo focal desenvolveu-se sem uma relação direta com os paradigmas qualitativos (Barbour, 2014). Começou por ser utilizado em investigação relacionada com comportamento dos consumidores e em estudos de mercado, nomeadamente na área do marketing, tendo sido muito adaptado para as ciências sociais e a investigação aplicada, sobretudo como complemento e alargamento de outros métodos (Krueger, 2004; Marshall e Rossman, 2011; Bryman, 2012; Veal, 2018). Outro aspeto que revela uma mudança na utilização do método é o facto de começarem também a ser realizados on-line, embora com menores dimensões, e por escrito, o que não invalida que gerem bastante e pertinente informação. Pela redução de tempo, viagens e custos, é provável que cada vez mais se vá usar esta versão *on-line* de grupos focais (Bryman, 2012), embora também possam limitar a análise de dados referentes à comunicação presencial, não só em termos não-verbais, mas também em termos de silêncios, pausas, hesitações, ou até entoação. Neste sentido,

neste tipo de contexto haverá que tomar em linha de conta estes aspetos, já que também enquadram a aplicação do método.

Segundo alguns autores, o grupo focal pode funcionar particularmente bem em determinadas situações, nomeadamente: descobrir o que leva a determinado comportamento; descobrir as barreiras que impedem certos comportamentos; testar ideias, campanhas, inquéritos ou produtos; obter reações a planos antes de se gastar dinheiro com a sua implementação; compreender como é que as pessoas se sentem em relação a determinado aspeto, como uma ideia, um comportamento, um produto ou um serviço; avaliar como é que programas ou produtos estão a funcionar e como podem ser melhorados; compreender como é que as pessoas veem as necessidades e valores nas suas vidas e comunidades; confirmar resultados obtidos a partir de outros métodos científicos; testar hipóteses emergentes; ou desenvolver outros métodos de investigação, como, por exemplo, inquéritos ou estudos de caso, ou seja, como ponto de partida de uma investigação (Krueger, 2004; Barbour, 2014; Beedie, 2018; Daniels, Hillman e Radel, 2018). O grupo focal é, deste modo, uma forma de produção de dados aprofundados nas próprias palavras dos intervenientes do fenómeno (Oates, 2000).

Por outro lado, não devem ser usados: para se encontrar um consenso; quando o objetivo é fazer inferências estatísticas numa população; quando o ambiente não promove confiança e respeito; ou quando o tópico não é apropriado para discussão em grupo e deveria ser feito individualmente, dado que não é possível garantir a confidencialidade, visto haver várias pessoas envolvidas (Krueger, 2004).

Pode parecer muito simples implementar este método, mas, de facto, há uma série de aspetos que devem ser tidos em conta para que a qualidade dos resultados não seja afetada. Neste sentido, Krueger (2004) aponta quatro fatores relevantes para a garantia da qualidade de grupos focais:

- Planeamento, que inclui identificar adequadamente as pessoas que participam, bem como conseguir juntar todas essas pessoas;
- Fazer as perguntas certas;
- Moderar a discussão sem comandar a conversa para respostas predeterminadas;
- Usar estratégias de análise sistemáticas e verificáveis na preparação do relatório.

Em primeiro lugar, é necessário **planear o grupo focal**, tendo em conta os objetivos da investigação. Daí que o primeiro passo para a preparação dos métodos a utilizar nesta investigação tenha sido a identificação dos objetivos (gerais e específicos), na sua relação com

os conceitos aprofundados na revisão bibliográfica, para se poder escolher, estruturar, planejar e conduzir os métodos utilizados.

Outro dos aspetos importantes no planeamento é a determinação do número de grupos focais a realizar. Se a redundância ou saturação são a forma de encontrar o número adequado (Krueger, 2004), é necessário ter em conta os diferentes pontos de vista necessários à investigação (Secor, 2010). Por outro lado, este número pode ser também afetado pelo financiamento e por outras restrições de quem investiga, bem como pelos objetivos de comparação que se pretende atingir (Barbour, 2014).

Em relação à estratégia de recrutamento, é necessário identificar bem as características das pessoas que se pretende incluir. Usualmente, estas relacionam-se com determinadas experiências partilhadas, qualidades em comum, papel profissional, localidade, ou características pessoais que podem ser relevantes no âmbito do estudo (idade, género ou etnia) (Krueger, 2004; Bryman, 2012; Barbour, 2014; Brunt, Horner e Semley, 2017; Beedie, 2018). O importante é que o grupo seja homogéneo, de acordo com os critérios relevantes para a investigação, e que não haja grandes diferenças de hierarquia, para evitar as relações privilegiadas e a probabilidade de haver pessoas que se destacam, que têm uma posição tão forte que irá abafar a possibilidade dos outros participarem (Krueger, 2004; Secor, 2010; Brunt, Horner e Semley, 2017; Veal, 2018). Quanto ao facto de os participantes se conhecerem previamente, podem defender-se duas posições: preferência por pessoas que não se conhecem, para que se possa manter o anonimato e seja mais fácil expor ideias que não seriam expostas caso estivesse presente alguém conhecido; ou preferência por pessoas que se conhecem, porque as discussões serão mais naturais (Krueger, 2004; Secor, 2010; Bryman, 2012). Também a estes níveis as decisões devem ser orientadas pelo foco da investigação, as comparações que se pretendem realizar e a capacidade de concretização do grupo focal.

No que diz respeito ao número de pessoas a incluir num grupo focal, os dados apresentados por diferentes autores variam, tal como apresentado no Quadro 28, na página seguinte.

Quadro 28 – Número de participantes a integrar num grupo focal

(adaptado a partir de: Krueger, 2004; Secor, 2010; Marshall e Rossman, 2011; Bryman, 2012; Barbour, 2014; Beedie, 2018; Veal, 2018)

AUTORES	Número de pessoas que devem integrar um grupo focal
Marshall e Rossman (2011)	10
Bryman (2012)	máximo de 8 para a maior parte dos propósitos
Veal (2018)	6 a 12
Beedie (2018)	6 a 10
Krueger (2004)	6 a 8
Barbour (2014)	6 a 8
Secor (2010)	4 a 12 (mas de preferência 8 a 10)

Para o recrutamento, podemos tentar identificar informadores-chave, bem como recrutar pessoas a mais, pois no dia marcado podem faltar algumas e, desta forma, o trabalho com quem esteja presente não fica inviabilizado (Bryman, 2012; Barbour, 2014). Por outro lado, um processo de recrutamento personalizado, em que cada pessoa sente que foi escolhida especialmente pelo seu perfil, pode também ser mais eficaz (Krueger, 2004).

Em relação ao segundo ponto para se garantir a qualidade do grupo focal (**fazer as perguntas certas**), também há alguns aspetos a ter em linha de conta. De acordo com o que foi apresentado anteriormente, o importante é que se promova a interação entre quem participa (Krueger, 2004; Barbour, 2014). Deste modo, as questões a colocar num grupo focal têm de ser desenvolvidas especificamente para este método, de forma a que promovam a conversa entre os participantes e sejam adequadas, na linguagem utilizada, ao grupo a que se destinam, para que sejam fáceis de compreender por quem participa (Krueger, 2004). As questões colocadas num grupo focal podem ser enganosamente fáceis, mesmo quando envolvem muito trabalho, sendo que a melhor técnica passa por promover a expressão dos participantes sobre as suas visões, com a criação de um ambiente de apoio (Marshall e Rossman, 2011; Barbour, 2014) que lhes permita sentir-se à vontade para expor as suas ideias.

Também a sequência das questões deve ser bem pensada, no sentido em que esta deve conseguir que as discussões possam tornar-se mais profundas à medida que o tempo vai

passando, embora deva existir espaço e flexibilidade por parte de quem modera para intervenções não planeadas, decorrente do fluir da conversa e da interação (Barbour, 2007, 2014). Podemos, assim, afirmar que, ao nível das questões, os grupos focais devem ser semiestruturados (Daniels, Hillman e Radel, 2018).

Há investigadores que preferem usar apenas uma ou duas questões gerais para estimular a discussão, sendo que quem modera apenas faz intervenções quando se revela necessário (Bryman, 2012). Há outros que preferem uma organização mais estruturada do grupo focal. Por exemplo, para uma média de duas horas, Krueger (2004) propõe a preparação de 12 questões, as quais devem ser cuidadosamente construídas, tendo em conta os seguintes aspetos:

- usar perguntas abertas, para permitir às pessoas que participam a maior latitude possível para responder às questões;
- evitar questões que possam ser respondidas com um simples 'sim' ou 'não', dado que este tipo de respostas não vai permitir uma explicação detalhada, baseada no aprofundamento de que uma investigação qualitativa necessita;
- 'porquê?' é raramente perguntado, visto que pode colocar as pessoas na defensiva; em substituição, as questões devem direccionar-se para atributos ou influências;
- preferir questões que levam a situações pessoais específicas (*'think back questions'*), para que os comentários e exemplos sejam baseados na sua experiência pessoal;
- usar questões que mantenham os participantes envolvidos, como comparações, classificações, desenhos, etc.;
- afunilar as questões do geral para o específico à medida que se vai avançando no guião, sem que as pessoas se apercebam de que estão a caminhar para os tópicos mais importantes;
- usar questões de fecho, para que se chegue a conclusões e se possa sumariar os comentários de quem participou.

Assim, se numa das perspetivas há uma quase total liberdade de quem participa na abordagem ao tópico, na outra, as primeiras perguntas são desenhadas para obter reações iniciais, numa forma relativamente aberta, permitindo a quem investiga navegar entre chegar às questões de investigação e assegurar a comparabilidade entre sessões, mas também permitindo a quem participa trazer questões que veem como importantes, na sua perspetiva. Uma terceira hipótese é preparar um guião de tópicos, agrupados por áreas de discussão; esta abordagem, que podemos situar entre as duas antes apresentadas, ajuda a estruturar o grupo focal, mas também dá espaço à liberdade de intervenção sobre outros aspetos (Bryman, 2012).

Qualquer que seja a estratégia de questionar, a pessoa que conduz um grupo focal deve estar preparada para proporcionar, pelo menos, alguma discussão a partir do guião, uma vez que este debate pode gerar novas e inesperadas intervenções. Uma abordagem mais estruturada pode inibir esta espontaneidade, mas também não é aconselhável que se deixe a sessão totalmente livre, para haver algum controlo (Bryman, 2012).

Esta questão leva-nos ao terceiro ponto para a qualidade do grupo focal (**moderar a discussão**). A pessoa que gere o grupo normalmente é apelidada de moderador, ou facilitador, e é esperado que guie a discussão, mas que não seja intrusivo (Bryman, 2012; Beedie, 2018; Daniels, Hillman e Radel, 2018).

De facto, o mais relevante será o tipo de intervenção de quem vai desempenhar este papel. Atendendo a que o principal objetivo da utilização do método é recolher dados da interação do grupo, esta função não deve ser de liderança, mas antes de orientação (Daniels, Hillman e Radel, 2018). Ou seja, há que garantir que quem modera tenha um menor grau de intervenção do que quem está a participar e de quem se quer ouvir pontos de vista. Quem modera não pode tomar o lugar central, pois o que se pretende é ouvir quem participa (Barbour, 2014).

Outra função importante de quem modera é ajudar a que as pessoas se sintam confortáveis o suficiente para partilharem o que pensam. Este ambiente de confiança, permissivo e confortável é determinante para que se removam barreiras à comunicação e se promova a familiarização entre quem participa (Krueger, 2004).

Dependendo da maior ou menor estruturação pretendida para o grupo focal, o papel de quem modera será mais ou menos interventivo, realizando, respetivamente, mais perguntas direcionadas, ou deixando fluir a conversa, apenas orientando pontualmente quando é necessário recentrar o debate (Krueger, 2004; Brunt, Horner e Semley, 2017). Neste contexto, é importante ter algum cuidado, porque o que podem parecer digressões podem, de facto, revelar alguns dos interesses dos participantes. A mais-valia de se deixar alguma abertura é a de se poder analisar quais os aspetos que quem participa considera mais interessantes, importantes, ou se sente mais marcado por (Bryman, 2012).

À medida que a conversa decorre, quem modera tem de ter algumas preocupações, como:

- i) saber quando deve esperar por mais informação, aguentando os silêncios, e quando passar à próxima questão;
- ii) ter capacidade de 'controlar' os intervenientes mais dominantes e encorajar quem está mais hesitante;

- iii) respeitar quem participa, ouvir o que têm a dizer e agradecer pelas suas intervenções, mesmo quando em termos pessoais discorda;
- iv) evitar concordar ou discordar com quem participa, para que não influencie resultados;
- v) guiar quem participa pelos tópicos a abordar ou as perguntas a responder, trazendo à discussão tópicos da investigação que não foram ou foram menos abordados;
- vi) controlar determinados momentos da discussão, nomeadamente evitar que falem todos ao mesmo tempo; e, por fim,
- vii) monitorizar o tempo com cuidado, passando para outras questões quando já tem suficientes respostas (Krueger, 2004; Bryman, 2012; Brunt, Horner e Semley, 2017).

O uso de **estratégias de análise sistemáticas e verificáveis** é o quarto ponto para que se garanta a qualidade do grupo focal. A análise é o processo de estabelecer uma compreensão e dar sentido à conversa que decorreu no grupo focal, consistindo, assim, na revisão de toda a informação obtida por vários meios (memória, notas de campo, gravação áudio, gravação vídeo) para se encontrar os temas mais referidos (Krueger, 2004; Beedie, 2018).

Se a sistematização e a verificação são importantes, ou seja, quem analisa tem um protocolo que segue uma sequência predeterminada para capturar e gerir a informação e o processo é verificável no sentido em que há uma evidência de que pode ser replicado, a profundidade com que a análise é realizada não precisa de ser igual em todos os estudos. Em determinados casos, a análise pode ser feita de forma rápida, porque a informação é clara e os padrões são evidentes, mas noutros, o processo analítico pode consumir muito tempo (Krueger, 2004).

Como qualquer outro método científico, o grupo focal apresenta pontos fracos ou desafios e pontos fortes:

Pontos fracos ou desafios do grupo focal

- Algumas das vantagens dos grupos focais podem, numa primeira instância, resultar ilusórias. Um dos equívocos mais comuns é pensar-se que consomem menos tempo e custos para quem investiga (Barbour, 2014). No entanto, quando se inclui a preparação detalhada, o recrutamento, a transcrição e análise dos vários tipos de dados recolhidos, este tempo pode ser superior ao que seria usado com outro método científico (Brunt, Horner e Semley, 2017).
- O método requer o uso de salas especiais para o efeito (Marshall e Rossman, 2011), com as condições logísticas necessárias para que as pessoas sejam levadas a comunicar entre si (de preferência um *layout* em U, quadrado ou *boardroom*) e que permitam realizar um registo de áudio ou vídeo com qualidade (Brunt, Horner e Semley, 2017).

- Os grupos podem ser muito variados, o que torna difícil conseguir reunir todas as pessoas num local, no mesmo dia, à mesma hora, sendo que a gestão do recrutamento é um processo ao qual se deve dar especial atenção (Marshall e Rossman, 2011; Bryman, 2012; Barbour, 2014; Brunt, Horner e Semley, 2017). Podem usar-se incentivos para induzir a participação, como, por exemplo, pagamento ou cheques-livro. No entanto, continua a ser frequente as pessoas não comparecerem. Como resultado desta limitação, é uma prática comum neste método recrutar pessoas a mais, tendo em conta que, pelo menos, habitualmente uma ou duas pessoas acabam por não comparecer (Bryman, 2012).
- Há circunstâncias em que os grupos focais não são apropriados por causarem muito desconforto a quem está a participar. Há pessoas que podem ser relutantes em partilhar as suas experiências em grupo. Assim, as entrevistas individuais são preferíveis quando envolvem questões íntimas, sobre a vida privada, quando as pessoas não estão confortáveis umas com as outras (por exemplo, com pessoas com hierarquias diferentes no mesmo grupo) e quando quem participa discorda fortemente entre si (Secor, 2010; Bryman, 2012; Barbour, 2014).
- Como é um debate ao vivo, as emoções podem estar mais evidentes (Barbour, 2014), o que pode causar desconforto no seio do grupo e dificultar o papel de quem modera.
- Há possíveis problemas de efeitos de grupo. Este aspeto inclui lidar com pessoas que são reticentes em participar e aquelas que se sobrepõem demasiado, influenciando a opinião dos restantes participantes (Getz, 2007; Bryman, 2012; Brunt, Horner e Semley, 2017). Para os que tendem a controlar a discussão, quem modera deve ir deixando claro que todas as visões, cada uma individualmente, é importante e não a busca de um consenso, por isso todos devem participar. Aos que são reticentes, é importante que sejam ativamente encorajados a dizer alguma coisa. Não se sabe até que ponto é que estes efeitos de grupo têm um impacto adverso sobre os resultados dos grupos focais, mas é claro que não podem ser ignorados, sobretudo na análise dos dados (Bryman, 2012).
- Outro efeito de grupo é que quem participa pode sentir-se mais tentado a dar respostas culturalmente esperadas (as chamadas respostas «politicamente corretas»), o que pode também enviesar os resultados. De qualquer modo, este risco não inviabiliza as entrevistas de grupo, podendo, inclusive, conseguir mostrar as diferenças entre aquilo que são posturas privadas e públicas (Bryman, 2012).
- Quem investiga tem de estar consciente da dinâmica do poder no grupo focal e estar apto a fazer uma boa facilitação, dado que quem modera tem menos controlo numa entrevista de grupo do que numa individual. Por exemplo, pode perder-se muito tempo enquanto são abordadas questões irrelevantes para o estudo (Marshall e Rossman, 2011;

Bryman, 2012). Há quem veja este ponto como uma vantagem, pois podem surgir perspectivas inesperadas e interessantes para o estudo. Neste sentido, deve haver um equilíbrio sobre como deve envolver-se quem facilita o grupo e até onde uma série de limites e questões devem influenciar a conduta de um grupo focal (Marshall e Rossman, 2011). O que não é claro é o nível que é apropriado para entregar o controlo de um grupo focal aos seus participantes, especialmente quando há um razoável e explícito conjunto de questões de investigação para serem respondidas (Bryman, 2012).

- Podem surgir problemas logísticos da necessidade de gerir uma conversa enquanto se regista informação de boa qualidade (Marshall e Rossman, 2011). Uma das soluções pode ser ter uma pessoa a facilitar a discussão e outra a fazer os registos, ou a utilização de gravação vídeo para que a análise seja feita com tranquilidade (Brunt, Horner e Semley, 2017).
- A gravação pode levantar questões éticas em relação à proteção da identidade dos participantes (Marshall e Rossman, 2011), mas, mais ainda, a incapacidade de quem investiga continuar a garantir confidencialidade.
- Recorrentemente, ter mais do que uma pessoa a falar em simultâneo. É muito difícil, ou mesmo quase impossível evitar esta situação, bem como, depois, conseguir fazer a transcrição destas passagens. É certo que quem modera pode sempre pedir para que fale uma pessoa de cada vez, mas é difícil garantir, mesmo com muitos avisos (Bryman, 2012; Brunt, Horner e Semley, 2017).
- As gravações de grupos focais são muito atreitas a elementos inaudíveis, em grande parte pelo exposto no ponto anterior, o que afeta muito a transcrição (Brunt, Horner e Semley, 2017). No entanto, a análise da interação do grupo pode ser usada para mostrar como questões de interesse do tema vão surgindo no decurso da discussão (Bryman, 2012). Neste sentido, as transcrições das gravações de grupos focais consomem mais tempo do que as gravações de entrevistas individuais, não só pelas variações de voz, mas também pela necessidade de prestar atenção a quem diz o quê. Por exemplo, uma hora de grupo focal pode levar a mais de 8 horas de transcrição (Bryman, 2012).
- Quando os grupos focais são realizados virtualmente, por vezes apenas na forma escrita, perde-se alguma espontaneidade, a possível simultaneidade dos contributos, a interação física e a possibilidade de aceder à comunicação não-verbal, a qual também pode dar pistas para a interpretação dos resultados (Bryman, 2012).
- A informação é difícil de analisar porque o contexto é essencial para entender os comentários de quem participa (Marshall e Rossman, 2011), daí que seja muito importante triangular resultados, nomeadamente com a observação direta. Esta dificuldade de análise também se relaciona com a grande quantidade de informação que pode ser produzida em pouco espaço de tempo, trazendo, também, desafios na

definição de uma estratégia de análise que inclua temas abordados e padrões de interação (Bryman, 2012).

- Os resultados não podem ser generalizados e, por isso, são muitas vezes usados como ponto inicial da investigação (Getz, 2007), na fase exploratória (Brunt, Horner e Semley, 2017), ou são cruzados com os resultados obtidos a partir de outros métodos.

Pontos fortes do grupo focal

- O grupo focal tem maior potencial para questões de investigação em que os processos têm um sentido coletivo com particular interesse, por exemplo, quando o propósito da investigação é estudar normas de grupo, significados de grupo e processos de grupo. É nestes casos que o uso do grupo focal é apropriado e até vantajoso, já que permite que as perspetivas de quem participa sejam reveladas de forma diferente das entrevistas individuais (pela discussão, debate de ideias, questões de quem participa, argumentos, etc.) (Getz, 2007; Marshall e Rossman, 2011; Bryman, 2012; Barbour, 2014).
- No seguimento do ponto anterior, com o grupo focal cumpre-se o princípio de que para compreender os fenómenos sociais não é possível recorrer-se apenas a processos individuais. É necessário usar métodos que possibilitem interação e discussão. Assim, o grupo focal, enquanto método, reflete os processos pelos quais o sentido é construído, recorrendo a referências da vida quotidiana e, por isso, pode ser mais naturalista do que as entrevistas individuais (Bryman, 2012), isto é, estuda os participantes numa atmosfera mais natural do que em circunstâncias artificiais de experimentação e mais à vontade do que numa entrevista individual (Marshall e Rossman, 2011).
- Este método permite chegar a informação mais aprofundada. Pode ajudar a perceber, pela discussão causada, porque é que as pessoas pensam como pensam, o que torna os dados mais ricos (Barbour, 2014; Brunt, Horner e Semley, 2017).
- Permite observar como se constroem visões e como estas se vão alterando ao longo da interação do grupo (Barbour, 2014; Brunt, Horner e Semley, 2017).
- O grupo focal convida quem participa a problematizar conceções tomadas como garantidas (Barbour, 2014), sobretudo a partir da sua discussão com os pares; esta matéria é particularmente importante na nossa investigação, pois, tal como referido na revisão bibliográfica, as conceções sobre género são interiorizadas desde a infância, numa relação de poder em que quem apreende tem uma posição muito inferior no que diz respeito à capacidade de reflexão do que lhe é transmitido, havendo, portanto, uma aceitação e interiorização muito mais vincada sobre os papéis a desempenhar em termos de género.
- O grupo focal pode encorajar o tratamento de temas que, individualmente, quem participa não trataria, deslocando a centralidade do indivíduo para o grupo. Algumas

concepções podem até só fazer sentido quando discutidas em grupo (Barbour, 2014). Por outro lado, quem participa pode optar por não responder ao que não quer, quando, numa entrevista individual, quem responde se vê obrigado a responder a tudo o que lhe é solicitado, mesmo que não tenha sequer opinião ou não queira responder. Por esta razão, os grupos focais podem ser úteis quando se trata de tópicos sensíveis (Barbour, 2014).

- Quando combinado com observação direta, o grupo focal pode ser especialmente útil na fase de «ganhar acesso», ou para focar na escolha de espaços ou na amostra a estudar ou, ainda, para confirmar conclusões (Marshall e Rossman, 2011).
- Pode chegar a muita informação que permita responder a várias perguntas de investigação, sendo que, quando estruturado para tal, o grupo focal tem potencial para comparação (Barbour, 2014).
- A técnica permite a quem investiga desenvolver e compreender sobre o porquê de as pessoas sentirem o que sentem. Numa entrevista individual, é normal que quem é entrevistado seja regularmente questionado pelas razões de defender uma visão particular, mas a abordagem do grupo focal oferece a oportunidade de deixar que as pessoas aprofundem e explorem as suas e as restantes razões de defenderem uma visão. Este facto pode ser mais interessante do que a sequência previsível pergunta-resposta, característica das entrevistas. Para uma questão colocada individualmente pode responder-se de uma forma, mas, à medida que se vai ouvindo as restantes intervenções num grupo focal, pode achar-se que se deve aprofundar ou mudar a visão prévia. Estas questões demonstram que o grupo focal, enquanto método, pode também ser muito útil no surgimento de uma variedade de diferentes visões em relação ao tópico particular (Bryman, 2012; Brunt, Horner e Semley, 2017).
- Como noutros tipos de entrevistas, o formato permite a quem modera ter flexibilidade para explorar questões que não estavam previstas, à medida que vão surgindo na discussão (Marshall e Rossman, 2011; Brunt, Horner e Semley, 2017). No grupo focal, quem participa tem a possibilidade de trazer questões para um primeiro plano em relação ao tópico apresentado, as quais são consideradas interessantes ou significativas. Este é também um objetivo das entrevistas individuais, mas, no grupo focal, como quem modera tem de abandonar um certo nível de controlo, podem surgir novas perspetivas. Esta é, claramente, uma consideração importante no contexto da investigação qualitativa, já que os pontos de vista de quem está a ser estudado são um importante ponto de partida (Bryman, 2012).
- Nas entrevistas individuais, raramente quem é entrevistado se sente desafiado. Os respondentes podem dizer coisas que são inconsistentes ou que não são verdade, embora quem dirige a investigação não conteste. No contexto de um grupo focal, cada

pessoa pode argumentar, desafiando as visões dos outros. Este processo de argumentação significa que quem investiga pode ter a possibilidade de ficar com registos mais realistas do que as pessoas pensam, sobretudo quando se vão sentindo mais à-vontade para fazer comentários e participar, uma vez que as pessoas são forçadas a pensar e, possivelmente, a rever as suas ideias (Bryman, 2012).

- Se o grupo focal for registado em vídeo, isso permite libertar uma maior atenção por parte de quem está a moderar, deixando para depois a análise do contexto e das interações, podendo, inclusive, dar-se atenção a aspetos que não tinham sido visualizados ou ouvidos durante a realização do grupo focal, nomeadamente ao nível da comunicação não-verbal (Marshall e Rossman, 2011).
- Os custos de realização de grupos focais são baixos, providenciam rápidos resultados e podem aumentar muito a amostra de estudos qualitativos, permitindo que mais pessoas sejam entrevistadas de uma só vez (Krueger e Casey 2008, cit. por Marshall e Rossman, 2011; Brunt, Horner e Semley, 2017).
- Assim como em muitos outros métodos, as discussões de um grupo focal podem ser conduzidas em blogs na internet que, na realidade, são um grupo focal virtual, sem limite de tempo ou espaço (Marshall e Rossman, 2011). Pode facilitar a participação de um maior número de pessoas, com mais intervenção, e a informação fica logo registada de forma escrita, mais fácil de depois trabalhar, mesmo tendo em conta as limitações que lhe estão inerentes, já referidas anteriormente.

Aplicação prática

A escolha do grupo focal enquanto método científico relevante para esta Tese baseou-se em vários pressupostos, nomeadamente:

- este é um método útil para estudos exploratórios, como a presente investigação;
- permite confirmar dados recolhidos a partir de outros métodos;
- para além da triangulação de métodos, permite a triangulação de intervenientes, nomeadamente de pessoas que trabalham na produção de eventos profissionais;
- o género também se constrói na interação social, pelo que um método que permita chegar a dados resultantes do debate é importante para complementar um método que recolhe dados resultantes de uma visão individualista, como a entrevista, e outro método que resulta maioritariamente da perceção da investigadora, isto é, a observação direta.

Para além da justificação da escolha do método, importa apresentar alguns aspetos práticos referentes à aplicação do grupo focal, justificando também algumas das opções e decisões tomadas no sentido de esclarecer o enquadramento da recolha de dados por este método.

- Revisão bibliográfica sobre o método

Serviu para aprofundar conhecimentos, potencialidades e adequabilidade do método, bem como identificar as suas principais limitações e despistar eventuais desafios que são comuns neste método, de modo a nos podermos antecipar. Deste modo, a abordagem à aplicação do método foi realizada com muito mais confiança, dado que a investigadora nunca tinha conduzido grupos focais. A experiência enquanto participante em grupos focais também foi importante para este enquadramento.

- Definição de objetivos do grupo focal

Identificar os objetivos relativos ao grupo focal e a sua relação com os objetivos gerais e específicos da investigação permitiu, à partida, estruturar os temas a abordar e o tipo de dados que se pretendia obter a partir deste método.

- Identificação do perfil dos intervenientes e do número de grupos focais a realizar

Decidimos aplicar o método a um grupo específico de pessoas envolvidas na produção de eventos, no sentido de utilizar triangulação também em relação aos intervenientes relacionados com o fenómeno em estudo, sobretudo para que a partilha de experiências e pontos de vista pudesse confirmar ou infirmar as questões levantadas no âmbito das entrevistas semiestruturadas e da observação.

Tendo em conta as entrevistas exploratórias e a revisão da literatura relativa à gestão de eventos profissionais, foram identificados quatro grupos de serviços que se destacam: acolhimento (os quais podiam incluir promotores, hospedeiros, ou pessoas do secretariado), comidas e bebidas (os quais podiam incluir empregados de mesa, *bartenders* ou pessoal de cozinha e copa), audiovisuais (os quais podiam incluir técnicos de som, iluminação ou multimédia) e animação/entretenimento (os quais podiam incluir artistas, *performers*, DJ ou apresentadores). Estes intervenientes são importantes na gestão de eventos profissionais, pois, no momento da produção dos eventos, são as pessoas que estão no terreno e, dadas as características do mercado, acabam por se relacionar com muitas pessoas que gerem eventos profissionais e gestores intermédios, ou seja, as pessoas responsáveis pelos serviços contratados. Neste sentido, o potencial de trazerem situações concretas era grande, como se veio a confirmar.

Não incluímos neste grupo pessoas que estivessem ao nível da gestão intermédia ou do evento, para que não houvesse interferência ao nível das hierarquias, a qual poderia inibir estes intervenientes, podendo, assim, sentir-se entre pares e dando mais conforto para verbalizarem as suas visões sobre a temática. Por outro lado, evitámos que os contactos

fossem realizados a partir de quem gere as empresas para as quais estas pessoas trabalham, para se evitar que os interesses empresariais e aspetos que não se pretendesse serem publicamente expostos se sobrepujassem às visões pessoais.

Decidimos, também, que não íamos dar incentivos à participação, como alguns autores sugerem (Krueger, 2004; Bryman, 2012), para que os resultados não fossem influenciados por pagamentos ou outro tipo de contrapartidas (Daniels, Hillman e Radel, 2018).

A realização do grupo focal, bem como a sua constituição, passou por diferentes abordagens, decorrente das dificuldades que se foram sentindo, tendo sido feitas três tentativas para a sua implementação. O primeiro objetivo era realizar quatro grupos focais, de acordo com os quatro perfis que se pretendia, para posteriormente se compararem resultados. Como se revelou muito difícil conseguir juntar tantas pessoas, resolvemos, numa segunda tentativa, juntar todos os perfis num só grupo focal. Assim, pretendia-se reunir oito pessoas, sendo duas de cada área, de preferência um homem e uma mulher de cada grupo, objetivo que mantivemos na terceira tentativa de aplicar este método.

Para que a realização do grupo focal se efetivasse, intensificámos os contactos e solicitámos ajuda a pessoas que trabalham na área, no sentido de nos facultarem contacto de mais pessoas que cumpriam os perfis necessários. Acrescentámos, ainda, uma outra via, nomeadamente, a pesquisa em portais e bases de dados especializados de serviços para eventos, chegando a pessoas que não faziam parte da nossa lista de conhecidos (Oates, 2000), a qual se revelou produtiva, o que veio revelar a importância da pessoa se sentir especial neste contexto (Krueger, 2004).

Das trinta pessoas contactadas diretamente, seis confirmaram a sua presença e, sendo que duas pessoas tiveram imprevistos, apenas quatro estiveram de facto presentes, confirmando a forte probabilidade de *no shows*. O *follow up* realizado pouco tempo antes da sessão ajudou a ter a noção de quantas pessoas iriam realmente estar presentes.

Apesar de o número de participantes no grupo focal poder parecer reduzido, revelou-se positivo, no sentido em que permitiu que todos tivessem oportunidade de contribuir da mesma forma, sem se sobrepor nos comentários (Brunt, Horner e Semley, 2017) nem se formarem grupos mais pequenos, o que seria difícil de orientar e registar. Havia duas pessoas que se conheciam, mas tal circunstância não se revelou negativa para a interação conseguida. Em alguns casos foi até produtiva, no sentido em que se lembraram mutuamente de situações concretas, acrescentando valor aos dados recolhidos.

Segundo Barbour (2014), grupos ideais não existem, e o importante será a adaptação ao que é possível realizar, tendo em conta as questões éticas que têm de ser asseguradas e a relação com os objetivos da investigação. Assim, decidimos realizar o grupo focal com apenas quatro pessoas, facto que se revelou muito produtivo pois o grupo foi muito interativo, superou as expectativas em termos de participação e interação, e os dados daí resultantes revelaram-se muito ricos e complementares aos recolhidos a partir de outros métodos.

Importa ainda referir que todos os intervenientes foram previamente informados sobre o âmbito em que o grupo focal estava a ser realizado, as condições em que iriam participar, nomeadamente a confidencialidade em relação à identificação de pessoas e empresas na apresentação dos resultados e a possibilidade de desistirem a qualquer momento, se assim o entendessem, aspetos que também estavam no consentimento informado assinado no início da sessão (v. Apêndice 10) (Marshall e Rossman, 2011; Brunt, Horner e Semley, 2017).

- Definição da data, hora e local para a realização da sessão

No que diz respeito à definição da data e hora, e seguindo as recomendações que encontrámos na revisão da literatura (Brunt, Horner e Semley, 2017), tentámos ir ao encontro das disponibilidades de todos, embora gerir agendas de muitas pessoas tivesse sido o mais desafiante. Tivemos também atenção às horas de trânsito mais fluido, de forma a facilitar a deslocação dos intervenientes.

Por inicialmente pensarmos que a dificuldade de deslocação até ao Estoril, proposta na primeira tentativa de realização do grupo focal, poderia ser uma limitação, a segunda tentativa foi preparada para ser em Lisboa, fator que revelou que a localização, naquele caso, não era o principal desafio, já que tivemos muita dificuldade em obter confirmações. Neste sentido, voltámos à localização inicial, o Estoril, pela proximidade à investigadora e a alguns dos intervenientes, bem como a uma mais fácil exequibilidade em termos logísticos.

Foi utilizada uma sala de reuniões, para garantir a privacidade e a tranquilidade necessárias (Secor, 2010), com uma disposição em *boardroom*, que possibilitasse a proximidade das pessoas e não se revelasse intimidante, como podem ser, por exemplo, as salas especiais para o efeito com *one-way mirror* (Krueger, 2004). O *layout* procurou também não dar demasiado destaque à investigadora, mas ao mesmo tempo colocar todos os participantes de frente uns para os outros, de maneira a poderem comunicar diretamente, também através do olhar e da comunicação não verbal.

- Preparação da logística necessária

Para além da preparação da sala e respetivo mobiliário (Daniels, Hillman e Radel, 2018), houve a preocupação de disponibilizar chocolates, fruta e água, numa lógica de reciprocidade (Marshall e Rossman, 2011) e simpatia e atenção para com os participantes, que proporcionasse também alguma descontração e conversa informal para colocar as pessoas à vontade (Brunt, Horner e Semley, 2017).

Em termos técnicos, preparámos o computador onde foi apresentado o guião, digitalmente. Por outro lado, os cuidados que tivemos na preparação da gravação das entrevistas foram os mesmos para o grupo focal, ou seja, foram confirmados o espaço de memória e bateria suficiente no dispositivo utilizado para a gravação (*smartphone*) e foram previamente realizados testes. Este é um aspeto decisivo para que se consiga uma boa qualidade dos ficheiros de som, facto que é fundamental para a transcrição (Bryman, 2012; Barbour, 2014; Brunt, Horner e Semley, 2017; Daniels, Hillman e Radel, 2018).

- Aspetos de *design* do grupo focal e estrutura dos documentos de apoio

Em termos de *design* do grupo focal, tivemos em consideração o potencial de comparação e cruzamento de dados obtidos a partir de outros métodos (Barbour, 2014), nomeadamente, tendo como base os objetivos da investigação e as questões colocadas nas entrevistas.

Por outro lado, tivemos em consideração o potencial de interação do método, definindo, à partida, perguntas que pudessem levar à interação, mas tendo consciência de que a investigadora poderia ter necessidade de fazer intervenções decorrentes da forma como os assuntos se debateriam. Assim, o *design* foi estruturado à medida das necessidades da investigação (Barbour, 2014), sendo que o facto de este se ir realizar depois das entrevistas e da observação direta terem sido feitas permitiu adaptar ainda mais a sua estrutura, incorporando alguns dos resultados já obtidos.

Por outro lado, a antecipação em relação à análise dos dados (Barbour, 2014) permitiu também direcionar o *design* do grupo focal, no sentido em que as perguntas preparadas e as que foram surgindo foram influenciadas pela abordagem que se pretendia na análise, aproveitando oportunidades que foram surgindo e derivando em perceções adicionais que enriqueceram os dados recolhidos (Barbour, 2014).

Assim, a preparação de documentos de apoio incluiu i) a estruturação do guião (v. Apêndice 11), ii) o registo de exemplos que pudessem ser utilizados, caso não surgissem outros exemplos concretos, como forma de desbloquear a conversa e avivar memórias, e iii) a realização do consentimento informado.

Em relação ao guião, este incluiu:

- Breve apresentação da investigação, com os seus objetivos gerais, para relembrar a razão da realização do grupo focal;
 - Indicação da garantia de confidencialidade em relação à identificação de pessoas e empresas;
 - Pedido para assinar o consentimento informado;
 - Apresentação dos conceitos de evento profissional, sexo e género para que se compreendesse o enquadramento que lhes é dado na presente investigação;
 - Sete questões-chave para orientar o debate, as quais tiveram em conta os aspetos apresentados na fundamentação teórica do método;
 - Agradecimento para indicar o fecho, o qual antecipou a despedida.
- Orientações para a observação durante o grupo focal

Tal como nas entrevistas, identificámos antecipadamente alguns aspetos relacionados com a observação, os quais poderiam ser relevantes para a análise dos dados (Daniels, Hillman e Radel, 2018), nomeadamente, silêncios, expressões corporais, especialmente as faciais, as quais, entendidas no contexto verbal e cultural, podem trazer mais profundidade aos dados, no sentido em que podem realçar o discurso verbal.

- Realização do grupo focal e papel da investigadora enquanto moderadora do grupo

A sessão começou com o agradecimento pela presença, seguido da apresentação de todas as pessoas e qual o perfil que estavam ali a representar (Bryman, 2012). Posteriormente, foi indicado o modelo que a sessão ia ter, bem como relembrado o tempo previsto, o qual foi cumprido (aproximadamente uma hora) (Krueger, 2004). Foi ainda dada a indicação de que não existiam respostas certas ou erradas, pois o que se pretendia eram as perceções e opiniões de cada pessoa, e a sua experiência pessoal sobre o tema, sendo que todas as visões são válidas (Bryman, 2012).

Depois de estabelecidas as regras básicas de funcionamento (Krueger, 2004), foi iniciada a apresentação do guião, tal como indicámos anteriormente, o que levou à realização das perguntas por parte da investigadora. Tivemos como orientação as sete questões colocadas, embora também tivéssemos atenção à dinâmica e interação entre os participantes, sendo que as intervenções extra serviram para: reforçar ou esclarecer alguns pontos de vista (Krueger, 2004; Barbour, 2014), explorando outras linhas de debate (Bryman, 2012); apresentar resultados relativos às entrevistas e observação; ou, ainda, embora apenas uma vez, para voltar

a focar o debate que tinha divergido para temáticas não relacionadas com o propósito da investigação (Krueger, 2004; Secor, 2010).

Chegados ao final do guião, houve tempo para esclarecer algumas questões sobre a investigação, nomeadamente como serão apresentados os dados, bem como o agradecimento final e despedida (Bryman, 2012).

- Tratamento dos dados

Após a transcrição, foram acrescentadas notas sobre a observação realizada durante o grupo focal, as quais trouxeram uma fonte muito valiosa de informação adicional do contexto para acrescentar à análise (Krueger, 2004; Barbour, 2014).

V. 2.2.3 Observação

Fundamentação teórica

A observação enquadra uma série de atividades: circular pelo contexto a estudar, conhecer as pessoas envolvidas no fenómeno e apreender as rotinas, durante um tempo restrito, durante o qual se registarão as ações e interações (Burgess, 1997; Marshall e Rossman, 2011). É, assim, necessário estabelecer princípios de seleção que nos permitam decidir constantemente quando, onde, o quê e quem deve ser observado, para reduzir o âmbito do trabalho e torná-lo exequível (Burgess, 1997).

Apesar de poder parecer um método simples, com pouca técnica a considerar, a observação, como qualquer outro método de investigação, deve ser pensada e estruturada desde o desenho da investigação, à sua implementação e análise (Veal, 2018). Encarada como método científico, a observação deve conseguir recolher informação que permita responder às questões de investigação, estar relacionada com a literatura e teorias existentes, ser planeada de forma sistemática, ser baseada em determinadas proposições ou hipóteses, e, por último, estar sujeita a controlo para que seja válida e confiável (Marshall e Rossman, 2011; Brunt, Horner e Semley, 2017).

Neste sentido, a observação implica um planeamento e registo sistemáticos de informação (Brunt, Horner e Semley, 2017), seja com a tomada de notas de campo, preenchimento de *checklists*, ou gravação, áudio ou vídeo, de acontecimentos e do seu contexto. O registo detalhado, descritivo e analítico, de participantes e das suas relações, local e sua organização, comportamento social, duração e frequência de determinado fenómeno são fundamentais na

aplicação deste método (Burgess, 1997; Marshall e Rossman, 2011; Mackellar, 2013; Veal, 2018).

As raízes da utilização da observação enquanto método científico estão na antropologia social, embora tenha sido a escola de investigação social de Chicago que encorajou a sua utilização nas décadas de 1920 e 1930. Na área da gestão, a observação ainda continua a ser pouco utilizada, embora esta permita recolher informação rica e, por isso, revela-se uma ferramenta útil, sobretudo quando conjugada com outros métodos (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009; Marshall e Rossman, 2011).

No contexto dos eventos, o uso da observação em estudos empíricos tem sido limitado (Brunt, Horner e Semley, 2017), embora apresente grande potencial no que diz respeito ao estudo das motivações e satisfação dos participantes, aos comportamentos sociais, ou a questões logísticas, nomeadamente com o objetivo de futuras melhorias, sobretudo quando o contexto não permite a aplicação de questionários e se pretende aprofundar os dados a recolher, respondendo a questões como: Porquê? Como? (Getz, 2007; Holloway, Brown e Shipway, 2010; Mackellar, 2013; Jaimangal-Jones, 2014). Do que pudemos aferir, a observação não tem sido aplicada, neste contexto, na perspetiva de quem gere eventos, revelando mais uma vez a inovação da presente investigação. Deste modo, poderemos ter acesso ao mundo simbólico dos intervenientes, tendo a possibilidade de entender a identidade do individual, mas também tentar chegar ao topo dos processos pelos quais se constrói essa individualidade (Delbridge & Kirkpatrick, 1994 cit. por Saunders, Lewis e Thornhill, 2009). A pesquisa de terreno permite ainda compreender a perspetiva dos intervenientes no fenómeno social, sendo possível integrar na análise dos dados as explicações que os intervenientes dão para as suas ações e comportamentos e a forma como racionalizam os processos em que estão envolvidas (Ribeiro, 2002).

Apesar de a observação ter sido negligenciada no âmbito da investigação (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009), esta pode ser central na investigação qualitativa (Marshall e Rossman, 2011), podendo ser utilizada com diferentes objetivos:

- para descobrir interações complexas em contextos sociais e padrões recorrentes de comportamentos e relações, as quais podem ser relevantes no início da investigação, para ajudar a definir opções (Marshall e Rossman, 2011);
- para a imersão no contexto, e para que quem investiga experiencie a realidade como os intervenientes o fazem (Marshall e Rossman, 2011);
- para complementar outros métodos como, por exemplo, entrevistas ou grupos focais, no sentido de analisar a linguagem não verbal e como esta é afetada pelos tópicos abordados, o tom de voz, e outras mensagens paralinguísticas que, para além da

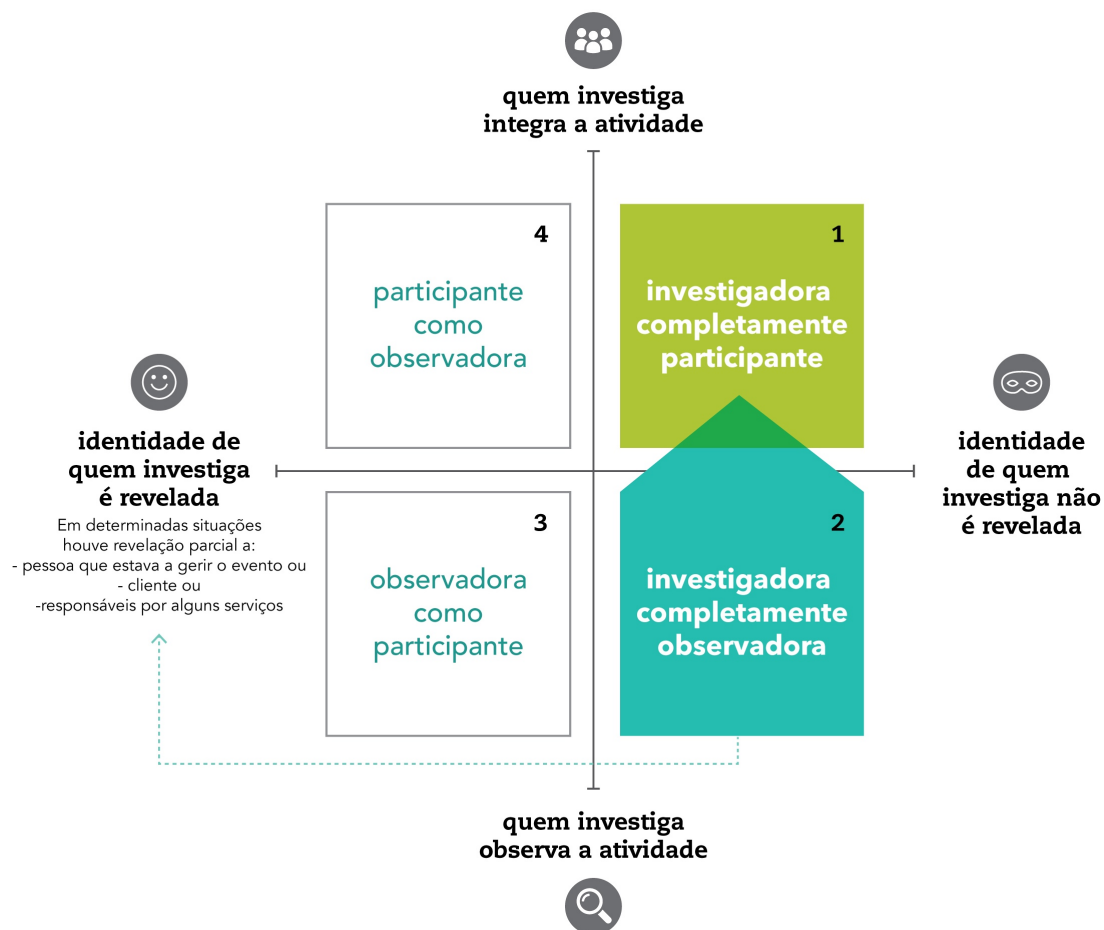
linguagem verbal, podem ser relevantes para o estudo (Marshall e Rossman, 2011; Brunt, Horner e Semley, 2017);

- para aprofundar questões que surgiram na recolha de dados a partir de outros métodos, solidificando a investigação com a triangulação de resultados (Getz, 2007);
- para estudar processos, relações entre pessoas e acontecimentos, a organização de pessoas e acontecimentos, comportamento espacial, continuidades ao longo do tempo, padrões e contexto sociocultural (Jorgensen, 1989 cit. por Mackellar, 2013; Brunt, Horner e Semley, 2017).

Dependendo do objetivo da sua utilização, a observação pode ser mais ou menos estruturada. Por exemplo, se for utilizada no início da pesquisa, para descobrir pistas de investigação e ajudar a estruturar o projeto, a observação será mais aberta, não estruturada, usando-se mais as notas de campo descritivas. Nestes casos, o que é exigido a quem investiga é precisão, atenção aos detalhes e paciência (Veal, 2018). Se o objetivo da observação for aprofundar dados, cruzar resultados com os dados resultantes de outros métodos ou mesmo aferir o número de ocorrências de determinado fenómeno, as *checklists* podem passar a ser mais apropriadas, dado que permitem um registo de dados mais estruturado (Marshall e Rossman, 2011). Nestes casos, as competências necessárias a uma observação não estruturada também são importantes, mas, para além dessas, há a necessidade de um 'olho' criativo que possa compreender o significado do que está a ser observado e relacioná-lo à questão de investigação (Veal, 2018).

Também a revelação e a intervenção de quem investiga são fatores que ajudam a identificar os diferentes tipos de observação enquanto método científico. Na perspetiva de Gill e Johnson (2002), mais do que identificar vantagens e desvantagens entre os diferentes tipos de observação, a contingência da sua utilização reside no objetivo da investigação, as competências e experiência de quem investiga e a natureza do contexto social a investigar. Podemos, então, identificar quatro diferentes papéis (Gold 1958 Junker 1960 cit. por Gill e Johnson, 2002), representados na Figura 36, na página seguinte, onde se realçam os papéis que a investigadora utilizou na presente investigação – inicialmente sobretudo observadora, mais tarde, por necessidade, também participante.

Figura 36 – Grau de revelação e intervenção da investigadora no âmbito da Observação
(adaptado a partir de: Gill e Johnson, 2002)



1 – Participante completa

Quem investiga é alguém que pretende fazer parte do grupo a investigar, embora não revelando o verdadeiro propósito aos membros do grupo (Gill e Johnson, 2002; Saunders, Lewis e Thornhill, 2009). Apesar das questões que se levantam ao nível da ética na investigação, dado que se está a recolher dados sem a devida autorização de pessoas com quem se vai estabelecendo uma relação de confiança, é possível justificar este tipo de escolha à luz das questões de investigação e dos objetivos de pesquisa. Poderia haver situações em que, sabendo exatamente o que pretende aferir a investigação, os intervenientes não quisessem colaborar, ou alterassem os seus comportamentos (Veal, 2018). Também poderia acontecer que o empenho para se ganhar confiança acabasse por desviar a atenção do real propósito da investigação, fazendo com que se perdesse a perspetiva objetiva e distante necessária a qualquer investigação (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009).

2 – Observadora completa

A identidade e propósito de quem investiga não são revelados e não há uma intenção de fazer parte das atividades dos intervenientes, ficando-se a atividade de quem investiga apenas pela observação dos fenómenos a estudar (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009). Embora as questões éticas da revelação também aqui se coloquem, diminui o impacto da interação e, por consequência, as relações de confiança que se poderiam estabelecer, como acabou por acontecer no trabalho de campo da presente investigação, nos casos em que apenas assumimos este papel, o que, por vezes, resultou em maior dificuldade no acesso à informação.

3 – Observadora como participante

Não participa na atividade e identifica claramente o seu propósito ao observar os acontecimentos, a todos os intervenientes que com eles estão relacionados. A vantagem é a pessoa que investiga poder estar completamente focada no seu papel de investigadora, embora também se possa perder algum do envolvimento emocional que permitiria chegar a outro tipo de dados (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009).

4 – Participante como observadora

Quem investiga revela o seu propósito e participa na atividade, havendo um particular interesse em que se ganhe a confiança do grupo, permitindo ganhar também acesso a determinada informação que de outra forma não seria possível (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009).

Assim, nos dois primeiros casos, em que a identidade de quem investiga não é revelada, a vantagem é não condicionar o comportamento de quem está a ser observado (Brunt, Horner e Semley, 2017). Em termos éticos, os restantes papéis, que pressupõem a revelação de quem investiga e o que está a investigar, colocam menos problemas (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009) e podem necessitar de menos tempo para que se ganhe a confiança dos intervenientes (Gill e Johnson, 2002).

Na perspetiva da participação, quem tem um papel ativo no contexto de estudo pode aprender diretamente pela experiência, não só pela observação, mas também sentindo e envolvendo-se com os intervenientes e com o que acontece (Gill e Johnson, 2002; Marshall e Rossman, 2011), permitindo-lhe ter novos pontos de vantagem e oportunidades de fazer o estranho familiar e o familiar estranho (Glesne, 2005 cit. por Marshall e Rossman, 2011).

Deste modo, num processo de observação, os fatores que podem determinar a escolha do papel de quem investiga são: (i) o objeto de estudo; (ii) o campo de análise; (iii) o propósito da investigação, ou seja, as questões e os objetivos da investigação; (iv) o tempo disponível para realizar a investigação; (v) o grau de adaptação da pessoa que investiga ao método da observação, dado que há pessoas com perfis pessoais que podem não se adequar ou sentir confortáveis nos diferentes tipos de revelação e participação; (vi) o acesso aos contextos de investigação; e (vii) as considerações éticas (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009).

No caso da presente investigação, começámos pela opção de não participar na atividade, isto é, por não termos funções atribuídas no âmbito da produção dos eventos, por querermos ter o total foco na observação e registo do que ia acontecendo. No entanto, fomos nos apercebendo de que a presença de alguém estranho às equipas de produção, que circulava pelo espaço, tirando notas, não se envolvendo com os processos que usualmente acontecem nestes ambientes, sobretudo na fase de montagem e desmontagem em que a presença da investigadora se tornava mais visível, trazia algum desconforto para quem estava a trabalhar, podendo, inclusive, alterar os comportamentos de quem estava envolvido no fenómeno a estudar (Sardan, 2008).

Dado que uma das soluções para esta limitação passa pela permanência de longa duração no contexto a estudar, aumentando a extensividade do estudo (Marshall e Rossman, 2011), opção que não seria possível aplicar, dadas as características dos eventos, como referido no capítulo III., tentámos contornar esta questão mudando o papel da investigadora no que toca à intervenção (Fox *et al.*, 2014) e, em alguns casos, revelando o papel de investigadora a intervenientes chave, como, por exemplo, responsáveis por determinados serviços, para que se conseguisse construir pontes e criar relações de confiança, dado que o trabalho de campo era pouco imersivo e extensivo (Marshall e Rossman, 2011; Mackellar, 2013).

Assim, tentámos ter um papel mais interventivo, passando a investigadora a desempenhar algumas tarefas, sobretudo enquanto assistente de produção, num trabalho em direta relação com a pessoa que estava a gerir o evento. Nos eventos em que este papel passou a ser mais interventivo percebemos que as relações dos atores com a investigadora se tornaram mais naturais e próximas, permitindo, por exemplo, entrevistas informais e acesso a mais informação sobre os eventos e as relações entre os diferentes atores de gestão e produção dos eventos.

Em relação ao grau de revelação da investigadora, também houve diferentes abordagens. Como já referido, a primeira opção foi no sentido da não revelação, exatamente para se evitar um efeito de modificação de comportamentos tendente a uma atuação de acordo com o que os intervenientes podiam considerar o mais correto ou expectável (Marshall e Rossman, 2011),

podendo enviar, deste modo, os resultados, aspeto sobre o qual não queríamos correr riscos. Nestes casos, a revelação apenas se fez para quem geria o evento ou para o cliente, dada a necessidade de autorização de acesso, sendo que os eventos profissionais são, muitas vezes, eventos fechados e o acesso a montagens e desmontagens é apenas autorizado a quem participa nos processos. O mesmo aconteceu em relação à participação. Nos casos em que, num segundo momento, foi possível revelar o propósito da presença²⁴, o grau de confiança aumentou e foi possível aceder a mais informação, confirmando que o acesso pode influenciar o caminho que a investigação vai tomar (Burgess, 1997).

Dadas as suas características, a observação raramente é utilizada como único método numa investigação, mesmo porque a presença no terreno implica contacto com o fenómeno a estudar e, nesse sentido, acabam por surgir, muitas vezes, entrevistas inesperadas, sejam elas formais ou informais (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009; Marshall e Rossman, 2011; Veal, 2018).

Pontos fracos ou desafios da observação

- Consome muito tempo, dado que é necessário estar presente durante o período, por vezes longo, em que os acontecimentos se dão (Getz, 2007; Saunders, Lewis e Thornhill, 2009);
- Há que ter em conta que os resultados são influenciados pela *bias* da pessoa que investiga (Getz, 2007; Saunders, Lewis e Thornhill, 2009; Mackellar, 2013);
- Pode ter vários desafios na sua implementação: desconforto, dilemas éticos, perigo, dificuldade em manter um papel mais ou menos discreto, e o desafio de conseguir identificar o contexto geral (Marshall e Rossman, 2011);
- Utilizar a observação no contexto social que é próprio da pessoa que investiga pode trazer dificuldades no reconhecimento e interpretação de padrões culturais em situações familiares (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009; Marshall e Rossman, 2011);

²⁴ Tendo em conta que pode acontecer que, mesmo com avisos formais, haja pessoas envolvidas que não têm conhecimento da investigação, ou seja, em que não há processo de acesso, pode haver pessoas e situações nestas condições que são incluídas na investigação (Burgess, 1997). Revelar a identidade e propósito da investigadora a todos os intervenientes revelou-se extremamente difícil (Fox et al., 2014), tendo em conta que quem trabalha em produção de eventos é, na maioria dos casos, contratado pelas empresas que prestam serviços à empresa que organiza o evento, não havendo, por isso, uma relação direta entre quem gere o evento e as pessoas que estão, por exemplo, a fazer montagens, a receber os participantes, a servir à mesa, entre outros. Pode e acontece, muitas vezes, que quem vai executar tarefas técnicas não conheça nem venha a conhecer pessoalmente quem planeou e geriu o evento, ou mesmo o cliente final. Por outro lado, o número de pessoas envolvidas na produção de um evento, que nos casos em que fizemos observação chegou até, aproximadamente, 260 pessoas, torna este processo muito difícil. Por uma questão de transparência e honestidade para com todos os atores, procurámos sempre informá-los dos nossos propósitos, mesmo que apenas *a posteriori*, mas, pelas razões antes explicadas, nem sempre isso se revelou possível.

- Dadas as características do método, as questões éticas relacionadas com a revelação, acesso à informação ou respeito pelos intervenientes trazem grandes desafios em termos de implementação (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009; Marshall e Rossman, 2011);
- Muita informação para recolher, organizar e tratar, o que pode, também, dificultar a sua codificação e análise (Brunt, Horner e Semley, 2017);
- Não é aplicável a contextos que, em termos de espaço, sejam muito dispersos;
- Os resultados podem trazer problemas de amostragem, confiabilidade e validade decorrente da forma como se estrutura e aplica o método (Mackellar, 2013). De acordo com Sardan (2008), não há representatividade, mas antes uma descrição das principais representações que os grupos de atores têm sobre um tema;
- Tal como acontece com outros métodos qualitativos, os resultados não podem ser generalizados porque são específicos do contexto em que ocorrem (Mackellar, 2013);
- Nos casos em que há uma participação ativa por parte de quem investiga, pode haver conflitos entre o papel de investigador e de 'colega' (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009);
- Os desafios que a observação levanta obrigam a que quem aplica o método tenha de possuir um perfil que se adapte à função, para que os resultados possam ser confiáveis (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009); por exemplo, uma pessoa fortemente introvertida terá sempre dificuldades acrescidas na execução desta tarefa;
- O acesso à informação, bem como a sua gravação, pode ser difícil (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009);
- Quem investiga tem pouco controlo sobre as interações que se estabelecem, o ambiente e, assim, sobre a informação que se consegue recolher (Brunt, Horner e Semley, 2017).

Pontos fortes da observação

- A observação pode ser realizada não só visualmente, mas também pelos outros sentidos (Marshall e Rossman, 2011);
- Este método implica uma imersão no contexto social a estudar, onde as decisões são tomadas e os comportamentos acontecem (Mackellar, 2013), o que permite aceder à construção do mundo simbólico, dando a oportunidade de compreender as ações no seu contexto mais alargado e algumas nuances do sentido que os intervenientes dão às suas respostas (Delbridge & Kirkpatrick, 1994 cit. por Saunders, Lewis e Thornhill, 2009);
- Permite aceder à forma como se constroem significados aceites pelo grupo e não apenas na perspetiva individual, já que se pode aceder às interações do grupo (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009);
- Permite uma maior compreensão dos significados construídos pelos intervenientes a partir da análise das suas frases e da semântica, levando à descoberta das razões pelas quais as situações estão a acontecer (Mackellar, 2013);

- Aumenta a consciência, por parte de quem investiga, dos processos sociais significativos (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009);
- É útil para investigadores que trabalhem nas suas próprias organizações (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009);
- Em alguns casos, a observação, sobretudo quando há uma participação ativa, permite que quem está a investigar possa, de facto, experienciar as emoções das pessoas que estão a ser investigadas (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009);
- Quem investiga tem a possibilidade de descobrir, explorar e descrever novos comportamentos pois o método permite tomar contacto com fenómenos ainda não estudados (Mackellar, 2013); Pode ajudar a desenhar/desenvolver bons projetos de investigação e ajudar na interpretação (Veal, 2018);
- Na área dos eventos, o maior ponto forte, deste método é não interromper a experiência (Mackellar, 2013);
- Há inúmeras oportunidades de observação e de entrevista, permitindo a quem investiga recolher vários tipos de dados, promovendo também a triangulação de métodos (Holloway, Brown e Shipway, 2010);
- Pode ser o método mais adequado para se conseguir compreender o contexto a estudar, pois outros métodos poderão ser difíceis ou impossíveis de implementar (Veal, 2018).

Aplicação prática

A passagem dos estudos antropológicos para o espaço urbano, deixando apenas a perspetiva de estudo de sociedades distantes em termos culturais e físicos, levou a que se passasse dos estudos holísticos para o foco em tópicos ou temas particulares, dada a grande diversidade e complexidade destes contextos. Assim, o modelo tradicional de pesquisa antropológica de terreno tem evoluído pelos desafios que se colocam na sua aplicação em diferentes perspetivas, mantendo, no entanto, alguns aspetos deste modelo tradicional (residência *in situ*, observação participante, entrevistas não estruturadas e uso de informantes privilegiados) (Burgess, 1997), bem como adaptando outros aspetos ao contexto específico onde é aplicada.

Neste sentido, a utilização da observação no presente estudo reflete essa necessidade de adaptação, reconhecendo a importância do método, que, devidamente adaptado, pode contribuir para a consistência dos resultados da investigação. Foram então adaptados os períodos de tempo de observação, a revelação e participação da investigadora, como referido anteriormente.

Sendo que os eventos têm uma duração limitada no tempo, sobretudo os eventos profissionais, o próprio fenómeno não permite uma imersão prolongada. Neste sentido, o que fizemos foi acompanhar o maior tempo possível da fase de produção dos eventos observados,

isto é, a montagem, o evento propriamente dito e a desmontagem, para que todas as fases de produção de quem geriu os eventos fossem observadas, incluindo a relação com os fornecedores (recursos humanos de produção) e clientes finais, havendo, assim, um foco no que se pretendia estudar (Fox *et al.*, 2014). Quanto à revelação e participação, decorrente das dificuldades de acesso, fomos adaptando o papel da investigadora para que o trabalho de campo fosse mais profícuo (Fox *et al.*, 2014), como explicado anteriormente.

A observação foi realizada entre o dia 24 de julho de 2015 e 12 de julho de 2018, a eventos profissionais realizados na Área Metropolitana de Lisboa. Foram observados dez eventos. A opção de acompanhar a produção de eventos, apesar de ter aumentado drasticamente as horas de contacto com o contexto, revelou-se fundamental para cruzar os dados recolhidos com os resultados de outros métodos aplicados. Só desta forma foi possível chegar ao processo de gestão do evento *on site*, muitas vezes referido nas entrevistas e no grupo focal.

Permitiu, ainda, observar os comportamentos e relações entre os diferentes intervenientes envolvidos na realização de eventos, usando mais do que o sentido da visão. Em termos visuais, incluiu a linguagem não verbal e a linguagem simbólica/passiva (como o vestuário, por exemplo); e em termos auditivos, a linguagem verbal e o tom de comunicação, mas também os silêncios (os quais se revelaram importantes dados para o âmbito de análise da investigação).

Por último, nesta investigação, a utilização da observação foi fundamental não para que a investigadora tomasse conhecimento do contexto específico dos eventos profissionais – dimensão que o seu percurso profissional já assegurava –, mas antes para que se observasse o contexto à luz do tema e do campo de análise, procurando-se, inclusive, algum distanciamento por parte da investigadora.

No que diz respeito aos cuidados para a aplicação prática, trabalhámos com rigor os aspetos abaixo apresentados, tendo em conta os passos essenciais que integram o método de observação (Veal, 2018):

- Seleção dos locais de investigação

Tendo em conta que é importante justificar a escolha de determinado local em detrimento de outros (Veal, 2018), nomeadamente pelos contactos privilegiados de quem investiga e pelo conhecimento de que há pessoas que estão disponíveis para colaborar (Burgess, 1997), para a aplicação da observação nesta investigação escolheu-se a produção dos eventos profissionais por vários motivos:

- (i) é o local onde, por excelência, se dão mais interações entre os diferentes intervenientes do processo de gestão dos eventos, onde todos estão presentes – pelo menos nas áreas específicas que decidimos incidir o estudo;
- (ii) é o momento mais importante em que o evento ganha vida, em que realmente acontece;
- (iii) o acesso é mais fácil e exequível em termos de consumo de tempo e localização, ou seja, seria muito difícil acompanhar o processo de planeamento antes do evento pois implicaria trabalhar durante um período muito prolongado de tempo, em vários locais;
- (iv) os espaços de trabalho de quem gere o evento podem ser muito variados, isto é, em muitos casos o espaço de trabalho de planeamento é um espaço privado (trabalho a partir de casa), ou em muitas localizações diferentes (por exemplo escritório próprio, escritório de clientes ou fornecedores, locais de visitas de inspeção ou de implementação de outros eventos);
- (v) o processo de planeamento de um evento, em termos de tarefas, envolve muitos telefonemas e troca de correio eletrónico, o que dificultaria também um acompanhamento detalhado, acrescentando o facto de nestes momentos a relação ser, muitas vezes, apenas entre duas pessoas, sendo que a presença da investigadora acabaria por dificultar a observação.

Uma possibilidade de ultrapassar algumas destas questões seria realizar observação participante durante todo o processo, estando a investigadora a trabalhar numa empresa que realizasse eventos profissionais. No entanto, por uma questão de exequibilidade da investigação na sua relação com a vida pessoal e profissional da investigadora, esta opção tornou-se, à partida, inviável. Por outro lado, esta opção também poderia trazer algumas limitações no que diz respeito à diversificação de pessoas, empresas e tipos de eventos a observar.

No que diz respeito aos eventos em si, a observação foi realizada em todo o espaço necessário à produção dos eventos, ou seja, não se cingiu apenas aos espaços destinados a quem estava a participar no evento, mas também, e, em alguns casos, sobretudo os espaços exclusivos de trabalho (*backoffice*), os quais podem incluir sala de produção, cozinha, copa, zonas de armazenamento, entre outros.

- Seleção do tempo

A questão do tempo é um aspeto importante nas pesquisas de terreno, não só pela exequibilidade, mas também pelas próprias dinâmicas do objeto de estudo. Daí que seja necessário considerar os ritmos próprios do que vai ser observado para se tomar decisões a

este nível, sendo fundamental conhecer bem a realidade que se está a investigar para que se façam as escolhas mais adequadas ao que se pretende estudar (Veal, 2018).

Há também que decidir se se fazem observações contínuas ou se se opta pela amostragem (que também deve ser baseada em critérios claros) (Burgess, 1997; Veal, 2018). No caso da investigação em eventos, este tempo já está definido à partida, sendo que a observação de toda a duração do evento poderá maximizar a oportunidade de recolha de dados (Holloway, Brown e Shipway, 2010).

Na presente investigação, para além do período em que o evento acontece, escolhemos observar toda a fase de produção dos eventos, a qual inclui três momentos essenciais, como apresentados no capítulo III.: montagens, evento e desmontagens. Para além deste aspeto comum a todos os eventos, cada um pode ter ritmos completamente diferentes, consoante, por um lado, o programa do evento e, por outro, a forma de planeamento e monitorização de cada pessoa que está a gerir. No primeiro caso, depende das diferentes atividades/momentos que o evento terá, os quais foram identificados no âmbito de cada evento observado. No segundo caso, a maior influência traduz-se nas dinâmicas dos diferentes fornecedores que vão chegando, importantíssimo para as movimentações da investigadora nos diferentes espaços durante cada evento.

Porque cada evento é um evento, as suas características podem ser muito diferentes, e por isso também horários, tempos, tipos de intervenientes podem ser muito diferentes. Estes tempos foram fundamentais para que se pudesse ter acesso às interações que se pretendiam observar. Assim, ter um conhecimento prévio do decorrer do evento, mas também durante a permanência do terreno, onde vão sendo feitas atualizações, foi fundamental para que situações específicas de interação não se perdessem por falta de conhecimento dos diferentes ritmos ao longo de todo o processo.

Nos casos em que a observação foi participante, a gestão destas dinâmicas ficou facilitada, já que a investigadora fazia parte da equipa de produção e tinha, por isso, acesso aos guiões de bordo ou planos onde estavam explícitas as ações a realizar durante as montagens, o evento e as desmontagens. Desta forma, foi possível a presença nos momentos e locais fulcrais em termos de produção (como por exemplo nos momentos em que a interação entre quem gere e quem produz se realiza ou entre as diferentes equipas a trabalhar no terreno).

- Informantes privilegiados

A escolha de informantes privilegiados pressupõe que existem pessoas com um conhecimento mais abrangente do fenómeno a estudar ou que nos podem dar acesso a dados que serão

importantes para a investigação (Sardan, 2008), o que nem sempre significa que estes sejam os mais altos cargos da entidade (Burgess, 1997). No contexto da observação realizada, foram identificadas as pessoas que, no decorrer das suas funções e pelas interações que foram revelando, se mostraram importantes para que se pudesse aceder a informação de contexto. Este facto confirmou-se, não só pelos dados que conseguimos recolher, mas também a regularidade e o número de anos em que trabalham na área dos eventos profissionais, sendo, portanto, relevantes para que se entendesse o contexto de estudo. Nestes casos, a aplicação de entrevistas informais revelou-se importantíssima no sentido em que permitiu chegar a mais dados aprofundados. Estas entrevistas informais resultaram significativamente melhor quanto maior era o grau de participação e revelação da identidade da investigadora, confirmando que a confiança pode ajudar a aceder a informação pertinente.

- Acesso à informação

Tendo em conta que as táticas para ter acesso à informação devem ser adequadas ao contexto que se está a investigar (Burgess, 1997), e dado que as especificidades situacionais e contextuais de cada fenómeno obrigam a soluções originais muitas vezes não replicáveis (Ribeiro, 2002), foi importante ter algum conhecimento antecipado do tipo de relações que se estabelecem, das hierarquias e relações de poder no contexto dos eventos profissionais, tendo havido uma maior preocupação na sua adaptação às formas de intervenção, por exemplo, com mais ou menos conversa ou breves entrevistas às pessoas que tinham conhecimento da razão da presença da investigadora, consoante o ambiente de cada evento observado.

Neste sentido, ao contrário do que poderá acontecer quando se faz observação por períodos prolongados numa organização, foi necessário, a cada evento observado, encontrar formas de conseguir acesso, quer aos dados, às pessoas ou às situações, sendo que a utilização de 'porteiros' formais e informais facilitou este acesso, ao ajudar a mostrar que a investigadora não era uma ameaça (Holloway, Brown e Shipway, 2010; Marshall e Rossman, 2011).

- Notas de campo e grelha de avaliação

No início do processo de observação começámos por registar a informação de forma não estruturada, sendo as notas de campo mais livres, de forma a captar o máximo informação que pudesse ser útil à investigação (Holloway, Brown e Shipway, 2010; Veal, 2018). Nesta fase, para além do registo das informações de base do evento, a única estrutura que se usou foi dividir o registo em duas colunas, respetivamente, notas de observação descritivas e notas de análise (Marshall e Rossman, 2011). Assim, apesar de no primeiro evento o registo ter sido mais livre, à medida que nos fomos apercebendo do tipo de dados que seriam os mais relevantes para chegar aos objetivos da investigação, o planeamento do processo de

observação foi ficando cada vez mais organizado, com uma estratégia mais explícita (Holloway, Brown e Shipway, 2010; Marshall e Rossman, 2011; Veal, 2018), tendo chegado à versão da grelha de avaliação que apresentamos no Apêndice 12.

Tendo em conta que, quando a observação começou a ser aplicada já muitas entrevistas tinham sido realizadas, muitos dos tópicos para observação e a própria estrutura da grelha de observação resultaram dos dados recolhidos nas entrevistas. Houve perspetivas que apenas foram introduzidas por dimensões abordadas na aplicação destes métodos e que não tinham sido percecionadas anteriormente, na revisão bibliográfica, exceto os dados mais gerais identificados a partir da revisão bibliográfica e da experiência da investigadora, como a estrutura organizacional ou os cargos ocupados.

Ao longo do processo foram também sendo registadas notas com reflexões sobre os aspetos que foram surgindo na aplicação do trabalho de campo, nomeadamente, sobre acesso e sua manutenção, ética, questões práticas a melhorar na aplicação das entrevistas que surgiram no terreno, revelando-se estas auto-reflexões relacionadas com o papel da investigadora, reciprocidade e até *bias* numa ferramenta de investigação (Marshall e Rossman, 2011).

- Tratamento de dados

Os dados recolhidos nas notas de campo e grelhas de avaliação foram informatizados de forma a que se pudessem ser analisados no cruzamento dos dados das entrevistas e do grupo focal.

V. 3 Enquadramento sobre a análise de dados

Tal como indicámos no ponto I. 3 (Figura 1), abordamos o último ‘favo’ da colmeia da metodologia de investigação referente ao enquadramento sobre a análise de dados. Tendo em conta o que apresentámos em relação aos restantes ‘favos’, optámos por uma técnica de análise mais fluida, reflexiva e imersiva (Fox et al., 2014). Neste sentido, a apresentação da análise de dados vai suportar-se, em grande medida, em excertos das entrevistas e grupo focal, bem como descrições do que pudemos observar e registar durante o trabalho empírico (Rocha, 2008a). Tendo em conta a perspetiva crítico-interpretativa que assumimos em relação ao estudo do género, não demos importância à quantificação apenas pelo sexo já que homens e mulheres não podem ser automaticamente comparados, porque não são categorias robustas (Rocha, 2008a; Alvesson e Billing, 2009).

O que tentámos foi trazer à luz da cientificidade a forma como alguns dos temas que considerámos mais relevantes de abordar, e que foram surgindo de forma indutiva, quer do lado da gestão de eventos profissionais, quer do lado das relações de género, são vividos

pelos seus protagonistas e qual a percepção que estes têm dessas interações, bem como é que estas influenciam o seu trabalho, tentando identificar similitudes, mas também diversidade e complexidade.

Para tal, fizemos uma primeira abordagem aos dados no sentido de identificar temáticas que fossem relevantes, o que nos permitiu identificar um primeiro nível de codificação (*editing approach*). Neste sentido, nesta primeira ronda, considerámos a análise dos dados como indutiva e interativa, em que constantemente se revisita os dados enquanto se desenvolvem códigos e se identificam temas emergentes (Everett e Aloudat, 2018).

Numa segunda leitura tivemos a oportunidade de refinar a codificação inicial, bem como introduzir alguns códigos que tiveram na sua base a revisão da literatura (*template approach*) (Everett e Aloudat, 2018), processo que nos levou à estrutura do capítulo VI. Nos casos em que se revelou necessário, revisitámos os ficheiros áudio para nos lembrarmos de aspetos relacionados com a comunicação não verbal que pudessem completar a análise do discurso, dando-nos mais pistas para a interpretação.

Este processo foi suportado pelo software NVivo, o qual nos ajudou a gerir o grande volume de informação, embora tenhamos consciência de que não explorámos todo o seu potencial.

V. 4 Síntese

Apresentámos neste capítulo, de forma detalhada, a metodologia da parte prática, no sentido de esclarecer e dar credibilidade à investigação. Explicámos as escolhas que tivemos ao nível da amostragem, apresentámos como foram aplicados os métodos e enquadrámos a análise que será apresentada no próximo capítulo.

CAPÍTULO VI. Apresentação dos resultados e análise de dados

VI. 1 Introdução

Neste capítulo, vamos apresentar os resultados do trabalho empírico, bem como realizar a análise dos dados recolhidos, também à luz do enquadramento teórico apresentado nos capítulos III e IV. A organização deste capítulo surgiu, sobretudo, de forma indutiva, respeitando os aspetos que considerámos de maior relevo. Guardaremos para o capítulo das considerações finais a análise dos dados considerando os objetivos da investigação. Abordaremos, então, nas próximas páginas, a caracterização do contexto da gestão de eventos profissionais com que nos defrontámos no terreno; o recrutamento e seleção de pessoas para gerir eventos e de *staff* de produção; as várias dimensões do género na gestão de eventos profissionais, ao planear, ao produzir e ao liderar; a forma como o género se reflete na comunicação e nas políticas e práticas. Por fim, destacamos as incongruências que encontramos no discurso dos intervenientes no estudo, bem como alguns aspetos que consideramos merecedores de destaque.

Dada a natureza da investigação, os dados serão apresentados de forma sobretudo descritiva, tentando sempre trazer o discurso dos intervenientes, para que quem lê fique com a sensação de que lá estava a ouvir as intervenções (Jackson, Morgan e Laws, 2018).

VI. 2 Caracterização do contexto da gestão de eventos profissionais

Embora não fosse objetivo da presente investigação, consideramos relevante apresentar os resultados que vêm corroborar a caracterização do contexto da gestão de eventos profissionais, nomeadamente na forma como se constitui o mercado e os processos necessários à prestação do serviço.

Em primeiro lugar, confirma-se a importância de termos escolhido um tipo de evento específico, os eventos profissionais, tendo em conta que estes têm características especiais em alguns domínios da gestão e da operação. Já no que diz respeito ao género, não conseguimos ter uma perceção clara sobre se as diferenças serão especialmente acentuadas decorrentes do tipo de evento, tal como mostra a opinião do entrevistado E1.16.

“...depois mete-se tudo dentro do mesmo saco, mas há diferenças. Ou seja, a [nome de empresa que produz festivais de música] faz eventos e eu também faço, mas não somos concorrentes, agora se eu falar com o [nome de empresa que realiza eventos profissionais], já é concorrente meu, porque faz o mesmo tipo de eventos que eu faço. Portanto, existem claras separações, mas aos olhos de quem gere as empresas e não do

mercado, ou seja, mete-se tudo dentro do mesmo saco, que eu acho que é um erro, porque era a mesma coisa que eu falar com uma agência que faz *below the line* e uma agência que faz *above the line*, portanto, são diferenças abismais em termos de necessidades, dos requisitos, das pessoas... tudo!" E1.16

Quanto à organização do mercado e aos seus *stakeholders*, ficou claro, em todos os eventos observados, que as empresas que organizam eventos profissionais tratam, sobretudo, do planeamento e gestão, sendo que para a produção contratam serviços em *outsourcing*. Para além dos fornecedores identificados na revisão da literatura, confirmou-se, a partir de todos os métodos aplicados, que os serviços mais frequentes nos eventos profissionais, também identificados nas entrevistas exploratórias, são o acolhimento, os audiovisuais, as comidas e bebidas e o entretenimento. Em relação ao acolhimento, para além de hospedeiros ou promotores que recebem as pessoas já dentro do evento, destacaram-se as pessoas que fazem *valet parking* ou condutores, ou seja, o serviço de acolhimento ainda antes de se entrar no evento, o que inclui o estacionamento de viaturas dos participantes ou a condução de viaturas ao serviço do evento. Relativamente às questões relacionadas com as implicações do género na gestão de eventos profissionais, destacaram-se as montagens e desmontagens e a decoração.

No que diz respeito às empresas que prestam serviços de organização de eventos profissionais, constata-se que, de facto, há vários tipos de empresas, sendo que nem todas têm este serviço como *core business*. Nesses casos, esta área de negócio pode ter surgido pela necessidade de prestar um serviço integrado ao cliente ou pelo potencial de fidelização de clientes que já tinham noutras áreas, como são exemplo os casos seguintes:

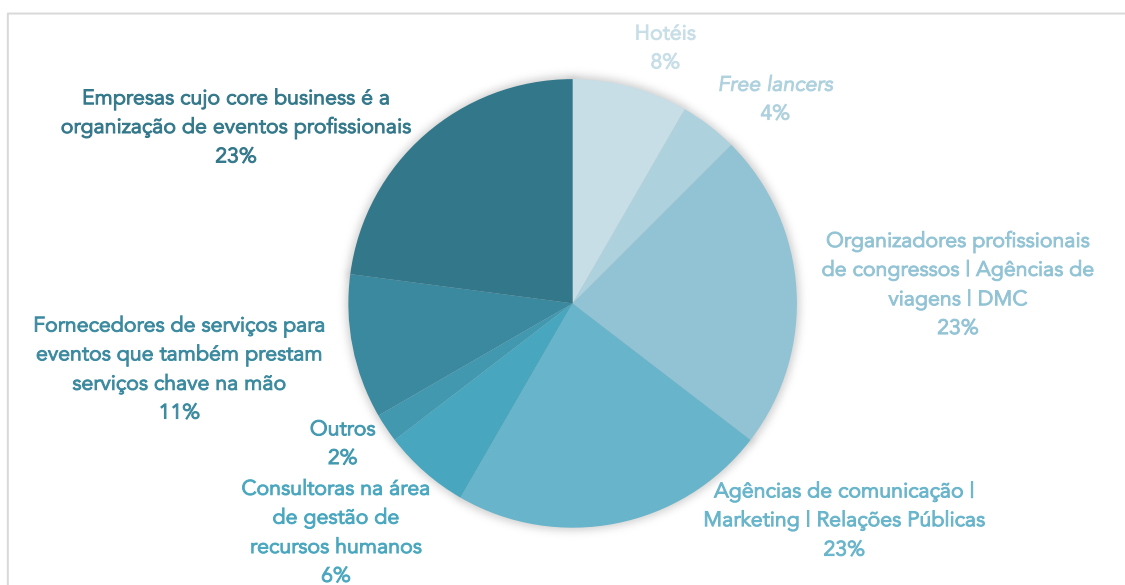
"porque nós somos muito fortes em ativações, ok? E muito na área do marketing infantil, em ações com crianças, portanto, temos uma componente e experiência muito, muito acentuada aí. Então, os *corporate* aparecem até um bocadinho mais tarde e também um bocadinho por influência de "fazem tão bem aquilo, agora queremos também um pouco mais os *corporate*". "E1.09

"E o nosso *core* não é este tipo de evento. [...] É um serviço que prestamos. [...] E lançamento de produtos também podemos fazer." E1.15

Em relação às entrevistas E1 (em número de 19) e E2 (em número de 29), respetivamente, a CEO de empresas que organizam eventos e a gestores de eventos, o universo de análise que constituiu esta investigação apresenta-se bastante diversificado, como se pode observar na

Figura 37, na página seguinte.

Figura 37 – Constituição do universo de análise das entrevistas E1 e E2 em relação ao tipo de empresas que organizam eventos
(produção da autora)



Outro aspeto que confirma o que a literatura indica é que, usualmente, a estrutura das empresas ou departamentos de empresas que vendem serviços de eventos é constituída por um reduzido número de pessoas que trabalha, sobretudo, planeamento e gestão, contratando a maior parte dos serviços necessários à produção em *outsourcing*, como se pode observar nos exemplos indicados abaixo, sendo que, no segundo caso, é inclusive justificada a razão para tal.

“São 10 pessoas [a trabalhar regularmente na empresa]. Quando nós temos eventos de maior capacidade, subcontratamos pessoas” E1.01

“... acredito piamente que tenho muito maiores benefícios subcontratando pessoas pontualmente para eventos e não cresço organicamente a minha estrutura. Porquê? Porque, a certa altura, quando uma pessoa tem pessoas externas, aquilo que acontece é que só traz o melhor dessa pessoa, enquanto que quando eu tenho uma pessoa interna, tenho o melhor e o pior” E1.16

A este nível, destaca-se ainda uma outra característica. Na grande maioria, quem gere a empresa que presta serviços de organização de eventos também se envolve diretamente na gestão destes, sendo que apenas um CEO referiu que já não se envolve nestes processos, no sentido em que a empresa ganhou uma dimensão tal que não consegue envolver-se em cada

projeto, embora acompanhe de fora o que se vai fazendo, inclusive, estando presente no momento da produção de alguns eventos. Todos os restantes CEO indicaram envolver-se diretamente nos processos, sobretudo de planeamento, embora já não tenham tantas funções em termos de operação no terreno, como se constata no exemplo abaixo apresentado.

“Normalmente, sim, normalmente, eu, neste momento, não estarei tanto em operação, estou mais aqui, digamos, na parte administrativa ou parte de gestão, mas geralmente as coisas, nós é de A a Z mesmo, portanto, nós aqui na agência somos muito poucas e realmente há, temos depois uma parte de contabilidade e financeira, que é *outsourcing*, que nós contratamos, mas efetivamente, nós aqui somos muito polivalentes, nós somos muito, muito polivalentes...” E1.01

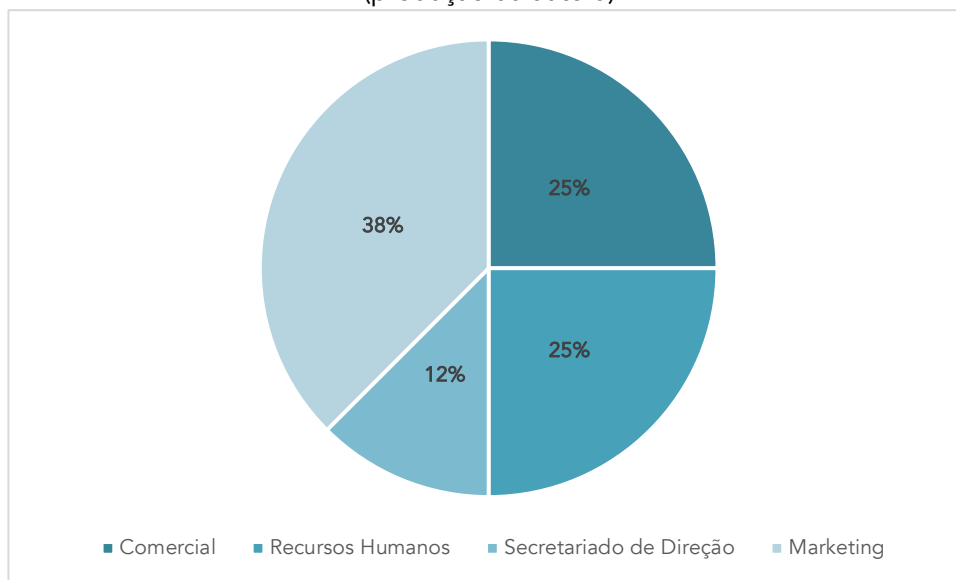
Esta foi a razão para termos incluído um grupo de intervenientes nas entrevistas denominado de CEO/gestores de eventos, pois acabam por desempenhar as duas funções. Neste caso, há que reter a sua experiência enquanto gestores de eventos, mas também na gestão da empresa e enquanto recrutadores de outros gestores de eventos.

Outra característica do negócio que consideramos merecedora de destaque é o trabalho por projeto, que permite que haja uma flexibilidade em termos de horários e autonomia, e a possibilidade de se trabalhar em diferentes espaços, visto que o foco está nos resultados que se pretendem atingir, como é indicado pelo entrevistado E1.16.

“... eu até lhes digo: “trabalhem em casa, não me chateiem a cabeça!”. Eu tenho uma coisa que é: “vocês têm que vir pegar o trabalho neste dia e têm que me entregar neste dia. Se vocês o estão a fazê-lo na praia, na piscina, em casa dos vossos avós ou a fazer o pino ou no ginásio, é-me completamente indiferente, desde que o trabalho esteja feito”.” E1.16

Em relação aos clientes de eventos profissionais que foram entrevistados (em número de 8), estes enquadravam empresas nos setores automóvel, da saúde e retalho, sendo que têm cargos de decisão em diferentes departamentos das suas empresas, como se pode observar na Figura 38, na página seguinte.

Figura 38 – Constituição do universo de análise das entrevistas E3 em relação aos departamentos a que pertencem no seio das suas empresas
(produção da autora)



A razão para estes clientes contratarem empresas para organizar os seus eventos é porque consideram que estes são muito complexos, sendo necessário gerir muitos fornecedores. Neste sentido, preferem que seja alguém especializado a fazê-lo, sendo que internamente não têm estrutura para o fazer, sobretudo ao nível de recursos humanos disponíveis, como se pode ler abaixo.

“Há aqui um aspeto relacionado com a componente criativa que é importante, mas cima de tudo é o esforço logístico de organizar o evento que faz sentido externalizar.” E3.08

Por outro lado, conforme as circunstâncias, os clientes procuram diversas empresas para organizar os seus eventos, dado que consideram que uma empresa não servirá as diferentes necessidades que possam ter. Umas empresas mais na área de formação, outras mais na área *teambuilding*, outras mais na área de marketing (E3.01, E3.02, E3.03), corroborado pelo que alguns CEO indicaram em relação ao seu *core business* (E1.15), ou mesmo na aposta em modelos disruptivos que possam vir a trazer soluções que ainda não existam no mercado, por exemplo, juntando competências em termos de *live marketing* e capacidade e conhecimento do mercado local, sobretudo para clientes estrangeiros (E1.19). Assim, muitos não trabalham sempre com a mesma empresa para organizar os seus eventos.

Esta especialização remete para o serviço específico que os clientes procuram, sendo que as empresas que organizam eventos têm vindo a adaptar-se a esta necessidade, oferecendo um acompanhamento personalizado, como é exemplo a declaração seguinte.

"... normalmente, nós fazemos o acompanhamento de quase todos os nossos grupos [...]. Fazemos questão de ter um cunho pessoal, é isso que nos distingue. Como [nome de empresa] é isso que nos distingue, [...] tudo tem o nosso cunho pessoal."

A percepção sobre o que envolve a profissão de quem gere eventos também é de destacar. Por um lado, a visão de que esta é uma profissão de diversão, embora, na prática, seja bastante complexa e envolva momentos de grande pressão.

"... porque nós trabalhamos normalmente quando todos os outros se estão a divertir e, ao mesmo tempo, é uma área que toda a gente olha... se falar com 90% das pessoas, clientes sobre a área de eventos, acha tudo que é muito glamoroso, que é espetacular e... "ui que bom, festas e... que profissão divertida." E não têm mais a pequena noção do que é que custa criar, implementar, montar, desmontar, acompanhar..." E1.16

Por outro lado, releva refletir sobre a forma como a profissão é percecionada em termos de género. Se até ao momento tentámos evitar, sempre que possível, fugir à identificação da profissão enquanto gestor de eventos, usando expressões como 'pessoa que gere os eventos', esse cuidado deve-se ao facto de tentarmos distanciar a profissão de uma classificação relacionada com o sexo. Nos casos em que não conseguimos, quisemos ser coerentes com as notas prévias sobre a redação da Tese, usando o masculino, embora não concordemos com esta opção, como indicámos.

No caso desta profissão, o que se coloca pode ser muito mais profundo em termos de representações do que, à partida, possa parecer. Se fosse uma questão simples de associação de feminilidades à profissão, usaríamos maioritariamente o feminino nas referências do quotidiano, como, por exemplo, se faz com casos como governanta ou empregada da limpeza. Esta feminização da profissão faria sentido se atendermos a que esta é uma função onde existem muito mais mulheres do que homens, facto também recorrentemente referido nas entrevistas. Este domínio numérico deve-se, entre outras possíveis razões, ao facto de haver mais candidaturas de mulheres aos cargos disponíveis para gestão de eventos, como é indicado abaixo.

"sentimos que há muito mais mulheres a responder do que homens, por incrível que pareça. Normalmente temos muito poucos, muito poucos CV de homens." E2.11

"O que acontece nesta área é que, curiosamente, a gente recebe... quando a gente, por exemplo, mete uma candidatura, metemos para masculino ou feminino, não fazemos qualquer tipo de discriminação... de discernimento entre ser homem ou mulher. O que acontece nesta área é que recebemos muito mais currículos de mulheres do que de homens. OK? E, portanto, o que nós notamos é que ao nível de eventos, é uma área que,

pelo menos é o meu parecer, o lado feminino ocupa mais as áreas de produção, até contactos, do que o lado masculino.” E1.12

“Nós dizemos sempre “nós queremos contratar um homem”, mas depois acabamos por contratar uma mulher. Mas eu acho que tem a ver com a... a verdade é que em termos de experiência, currículo, etc., aparecem muito mais mulheres com um currículo.” E1.7

A entrevistada E1.14 corrobora esta informação e refere que, inclusive, no *middle management*, ou seja, na gestão dos eventos e não da empresa, as mulheres devem ser entre 90 a 95%. Indica ainda que, muitas vezes, são estas mulheres que organizam a informação para a posterior tomada de decisão, a qual acaba por ser influenciada por quem a preparou.

Assim, o expectável seria que a apropriação da profissão pelo feminino fosse natural. Mas tal não acontece nos discursos dos diferentes *stakeholders*, como pudemos constatar no terreno e se pode ver no exemplo abaixo.

“E para mim um gestor de eventos é assim mesmo. Um gestor de eventos quase que não tem género, não é? Um gestor de eventos, quando é preciso, tem que ser muito polivalente.” E1.10

Será que a representação de gestor, na interseção das representações de liderança e relações de poder, se sobrepõe à percepção de que, no contexto específico dos eventos, são, de facto, as mulheres que estão em maior número? Ou seja, o que podemos constatar é que o domínio numérico não corresponde à representação do domínio das feminilidades associadas à profissão de quem gere eventos, as quais são consideráveis, como abordaremos no ponto VI. 2.1.5. Será que esta é também umas das razões inconscientes que leva as gestoras de eventos a limitar-se na carreira, ou seja, “elas próprias se impedem de tomarem [a decisão de] ... dar o próximo passo” (E1.14)?

VI. 3 Recrutamento e seleção

Analisar os processos de recrutamento e seleção para determinada função no contexto dos eventos profissionais pode dar-nos uma visão sobre como as representações de género podem influenciar, por um lado, a entrada no mercado de trabalho, os atributos que podem estar associados às feminilidades e masculinidades e à profissão e, por outro lado, a forma como se vão também produzindo e reproduzindo estereótipos.

Nos próximos pontos vamos aprofundar as questões relacionadas com o recrutamento e seleção de pessoas para trabalhar na gestão e enquanto *staff* de eventos profissionais.

VI. 3.1 Para funções de gestão de eventos profissionais

Em relação à contratação de pessoas para gerir eventos, conseguimos chegar à percepção de quem contrata, nomeadamente os CEO das empresas que organizam eventos, os quais podem ter total responsabilidade no processo ou estar envolvidos apenas numa das suas fases, usualmente, na decisão final, como no seguinte caso:

“Porquê? Em primeiro lugar, porque os recursos humanos ou o talento, como eu gosto de chamar, é a prioridade número um, porque, é assim, não vendo chávenas de café. Eu vendo serviços. E, por isso, se eu tenho o sonho de ser o melhor a fazer algo disruptivo, eu tenho que ter um talento que me permita fazer isso. Isso é a coisa mais importante e, por isso, eu assumo tempo para o fazer. E depois eu não tomo decisão sobre o recrutamento, mas eu reservo-me o direito de vetar o recrutamento, isto é, as equipas levam 2 ou 3 finalistas, eu faço a entrevista final, eu opino sobre prós e contras, mas eu não tomo essa decisão. Agora eu posso vetar, se eu sentir que essa pessoa, culturalmente, não entra no nosso espírito.” E1.19

Não há uma total coerência, entre este grupo de entrevistados, em relação à influência do género na contratação de quem gere eventos. No caso indicado abaixo, é interessante perceber que este é um aspeto totalmente garantido para a entrevistada, não só pela expressão ‘digo-lhe já de caras’, mas também pelo facto de não ter havido um tempo de espera para pensar, ou alguma hesitação, o que demonstra que a pessoa está totalmente certa do que diz. Importa referir que todo o discurso que se segue na entrevista acaba por mostrar que esta é uma postura coerente.

“Entrevistadora: E acha que o género é um aspeto que influencia a escolha das pessoas, ou não?

E1.10: Ó Susana, eu digo-lhe já de caras que não.” E1.10

Uma das razões que a entrevistada E1.10 apresenta é a maior importância que as competências têm para a seleção, aspeto que aprofundaremos adiante.

Também surgem casos em que a pessoa indica que não considera relevante o género no momento da escolha, embora, mais adiante na entrevista, dê exemplos concretos do contrário, como veremos mais aprofundadamente no ponto VI. 7.

Há casos em que se considera que o processo de recrutamento, seleção e contratação é influenciado pelo género, embora nem sempre esta influência se faça sentir de forma positiva ou negativa em relação a um género, especificamente. Quer isto dizer que há casos em que se privilegia a contratação no feminino e outros no masculino, dependendo do que se

pretende para o cargo em específico, o que significa que as masculinidades e feminilidades estão claramente associadas a tarefas e competências, ou seja, atributos individuais, ou interesses específicos que se refletem em áreas de negócio, como podemos ver nos casos apresentados abaixo.

“Eu prefiro trabalhar com o sexo feminino, acho que têm um perfil diferente. Há coisas que não pode ser, não é? Nomeadamente se for um trabalho mais pesado, etc., infelizmente não pode ser, mas invariavelmente há perfis em que eu procuro mesmo raparigas, porque acho que se adequa mais, têm uma ponderação diferente, têm um cuidado diferente. [...] Homens tudo o que possa ter a ver com produção. [...] Ou então o departamento no qual se insere o [nome de colaborador] que é o departamento mais de *sports*, que são eventos desportivos. [...] Esse departamento, por exemplo, não tem nenhuma rapariga. Tudo o que é parte de produção que é montagens, armazém, preparação, não me faz sentido. Tendo em conta que é um trabalho muito físico, não me faz sentido que seja uma rapariga. Agora tudo o que for parte de gestão de clientes, gestão de projeto, talvez até uma parte mais criativa, a área de *design*.” E1.18

“O que eu acho é que atualmente, por força de quem também está à frente das empresas, termos um homem na área dos eventos já é importante. Por uma série de motivos. Porque, principalmente na parte das montagens, vou-lhe ser muito sincera, na parte das montagens eles são muito mais desenrascados. Não é serem mais desenrascados, mas, carregam com isto, carregam com aquilo e tudo o mais. Depois, temos uma componente de clientes que também já apreciam ver um homem nas reuniões. Porque também temos aí um lobby muito forte a operar, e por vezes sentimos que, termos um homem, é bom.” E1.9

Outra questão a referir é que esta perceção é construída quer pela discriminação positiva quer pela negativa, ou seja, há casos em que se apresenta a preferência mostrando o que não se quer de outro género, enquanto noutros se reforça o que se valoriza no género pelo qual se tem preferência.

Em relação à perceção de quem é contratado para gerir eventos, também encontramos diversidade nos discursos. À pergunta ‘Considera que o género teve influência quando foi contratada/o?’, obtivemos respostas que não coincidem, seja por parte de mulheres, nos dois primeiros casos, seja por parte de homens, os dois últimos exemplos:

“Teve. Teve. De uma forma geral, é como estava a dizer, de uma forma geral...primeiro ali dentro nós somos poucas. Nós temos 12 salas de reunião com várias capacidades, nós temos o Centro de Congressos com capacidade para 600 pessoas, portanto a quantidade de pedidos... [...] que nós recebemos por dia e de respostas que temos que dar e a

quantidade de vezes que estamos aqui e a cabeça tem que ir para ali e voltar para aqui e atender o telefone e vou fazer uma visita... não é que os homens não consigam, mas de todos os homens que passaram pelo departamento, veio-se a verificar que, de facto, as mulheres têm mais capacidade de se moldarem e de se conseguirem ajustar. Portanto eu acredito que sim, que tenha tido influência.” E2.17

“Não. Não, aliás, a pessoa que estava antes de mim era um homem. Não sei se isto é relevante, mas a pessoa que estava antes de mim era um homem e isso de facto... tinha características diferentes. Umas melhores, outras menos boas, não é?” E2.19

“Deve ter tido algum, além do currículo, porque, como eu lhe disse, eram muitas mulheres e quando são muitas mulheres, não é que a perspetiva esteja (toldada?), mas inclina para um lado.” E2.24

“Não. Não. [...] Sim, teve mais a ver com perfil.” E2.26

Em relação aos clientes, questionámos se quando contratam empresas para organizar os seus eventos o género da pessoa influencia a escolha, no sentido de compreendermos se, eventualmente, poderia ter algum impacto na contratação de quem gere os eventos, pelos efeitos do mercado. Constatámos que apenas uma pessoa do grupo dos clientes não respondeu negativamente, dado que, como trabalha sempre com a mesma empresa, esta questão não se coloca. Já o entrevistado E3.08 indicou que

“Para nós, o critério principal é as pessoas que estão envolvidas conhecerem o ADN organizacional.” E3.08

Para além destas questões, analisamos, nos pontos seguintes, quais as razões que são apontadas como justificação de o género poder impactar, ou não, na contratação de pessoas para gerir eventos.

VI. 3.1.1 Competências e experiência

Tendo em conta que a área dos eventos profissionais é assumidamente específica, seria de esperar que muitos intervenientes no estudo referissem a importância do conhecimento, competências ou experiência como requisitos importantes no processo de recrutamento e seleção. No entanto, este foi um tema com uma expressão moderada nos dados, referido como contraposição ao género e, muitas vezes, não diretamente, como se pode constatar nos casos abaixo.

“E claro que a experiência que tem conta muito, não é? Numa primeira instância, aquilo que vai captar o interesse é o seu percurso profissional, não é?” E1.10

"Mas, de uma forma geral, acho que não existe qualquer diferenciação em relação à contratação. Tem a ver mais com critérios de capacidade e qualidade no trabalho, não..." E1.11

"Há muita gente que gere muitas variáveis na sua vida pessoal, porquê? Porque já estão acostumadas a gerir as variáveis de 57 itens só do catering num Excel, certo? Então são *navy seals*, são pessoas com... é preciso um perfil muito grande para entrar em eventos, se alguém está a ouvir isso agora, pensa 5 vezes antes de pensar em eventos, para fazer imensa coisa gira, mas trabalhar na área operacional, o *delivering* do evento, não é para toda a gente, é para quem pode realmente e que está disposto a fazer alguns sacrifícios ou o *balance*, gerir muito bem o balance da vida pessoal com a profissional que é tudo para mim a mesma coisa, mas gerir esse *balance*." E1.13

"Acho que tinha a ver... depende muito do evento, da experiência também que nós necessitamos para esse evento, mas acho que o género não." E1.07

"Acho que isso tem a ver com o perfil da pessoa e não com o género. Portanto, acho que é um bocadinho indiferente se é homem, se é mulher, desde que tenha perfil de liderança, proatividade, resolver o imprevisto na hora. Portanto, acho que é por aí." E3.01

"E eu gostava agora, por acaso, de encontrar um rapaz. Agora, se uma candidata... tu tens primeiro um perfil – não é? – se alguém cumpre melhor perfil e é mulher, pronto, é a mulher que entra. A nossa é maravilhosa. A nossa estagiária nova e, portanto, não estaria disponível a perder no perfil para ganhar no género diferente." E1.15

"Sim, teve mais a ver com perfil, porque uma coisa que eles fazem muito aqui na parte da contratação é precisamente ter um perfil muito específico. E do meu lado, eu tinha já duas referências cá, porque eu trabalhei antes no [nome de empresa] e que ligaram porque disseram-me "Olha, estamos à procura de uma pessoa com estas características e não-sei-quê, portanto, estás interessado não estás?", e foi por aí." E2.26

"Portanto, foi natural o processo aqui, eu já me identificava, já ia frequentemente a ações de... a eventos, e já ajudava muito nesta área. Quando há aqui a hipótese de a pessoa sair, foi quase natural que fosse eu, porque era uma pessoa mais antiga, porque era uma oportunidade para mim, porque eu gostava muito, portanto, foi natural. Acho que não, o facto de ser mulher, não teve qualquer influência." E2.19

No geral, a experiência é vista como um ponto positivo. No entanto, também nos apareceu a referência pela negativa, no sentido em que o que se pretende é moldar a pessoa à forma de trabalhar de quem já gere eventos, como no exemplo seguinte.

“É-me indiferente o percurso que tenha feito, em termos de carreira, de estudo, (por mim?) totalmente indiferente, porque eu dou muito mais valor à pessoa, seja ela homem, mulher, do que se é arquiteta, se é advogada ou se é gestora. Assusta-me um bocado muitas vezes contratar pessoas já com alguns anos de experiência, porque isso é claramente uma coisa que joga a nosso desfavor, portanto joga contra nós, porque eu... ou seja, gosto muito mais de apanhar, por exemplo como apanhei o [nome de colaborador] que estive 2 anos a trabalhar comigo até entrar depois aqui dentro, ou seja, ele já sabe exatamente aquilo que eu quero, já sabe qual é o meu grau de exigência, já sabe o que é que ele tem de fazer para confirmar que o evento está a ser bem implementado e há muita gente que vem cheia de vícios a dizer: “eu fiz, eu acontecia...” e etc. e depois que, normalmente... e das experiências que eu tive, correu sempre mal.” E1.16

VI. 3.1.2 Recomendação e experiências profissionais em comum

Nos casos em que o género não é identificado como um aspeto que influencia a contratação de pessoas que vão gerir eventos, os dados sugerem que a recomendação ou a experiência conjunta de quem contrata e quem é contratado tem um peso muito grande no acesso à profissão, como podemos observar nos seguintes exemplos:

“E2.06: ... já trabalhámos juntos e então era conhecimento de [impercetível].

Entrevistadora: OK. De como tu trabalhavas e das tuas competências.

E2.06: Sim.” E2.06

“... tinha, na altura, um colega que trabalhava comigo, na minha equipa, o [nome de colaborador] [...]. Já tinha trabalhado na parte de eventos da [nome de empresa] ... eu conheci-o como promotor num evento, que contratámos, fez *valet parking* e tudo, assim muito educadinho, muito querido, muito responsável, sempre pronto, pró-ativo, para ajudar, em tudo. E então quando foi preciso contratar mais alguém, lá veio o [nome de colaborador].” E1.10

“Porque a primeira abordagem para eu vir trabalhar para cá foi através do meu colega [nome de colaborador], que eu conheço da [nome de evento], ou seja, eu na equipa da [nome de evento] trabalhava [...] na equipa de produção, ou seja, a produção total do evento. E esse meu colega [nome de colaborador], ele estava responsável do bar que estava lá [...]. E pronto, ele estava responsável do bar, das montagens do bar, da logística toda do bar. [...] E pronto, e foi daí que eu conheci [...], foi de trabalharmos juntos na [nome de evento]. Depois houve uma altura que, lá está, foi para meados de finais de abril, que ele me ligou a dizer se eu podia vir fazer um trabalho extra, aqui para a empresa, que era para montar um evento no Convento do Beato [...]. E pronto, como na altura eu também estava sem fazer nada, [...] portanto, estava num período de calma. Pronto, e

fui. Fui para fazer essa montagem, fui para fazer esse evento, e depois fui 1 dia, depois fui 2 dias, depois fui 3 dias, até que, pronto, depois passei a contrato a tempo inteiro. Pronto, o trabalho também começou a aparecer, começou-se a justificar eu estar cá, e pronto, eles também gostaram do trabalho que eu desenvolvi e das coisas que eu fazia e de como fazia e pronto. E a partir daí, foi... foi contínuo.” E2.18

Para além de *staff* que é contratado para gerir eventos, tendo em conta o seu desempenho, o que mostra que esta é uma forma de conseguir entrar neste mercado de trabalho, também encontrámos uma situação em que o cliente contratou a partir da experiência do entrevistado como *staff* nos seus eventos.

“Eu tive uma sorte gigante, porque a [nome de colaboradora] gostava imenso do meu trabalho, eu estava na agência que organiza as festas de Natal e a [nome de colaboradora] gostava imenso do meu trabalho e ela na festa de [nome de cidade] disse-me: “[nome de colaborador], não-sei-quê, ver se falamos”; eu digo assim “então?”; “pá, já consegui convencer [...] a diretora de marketing [...] a contratar uma pessoa para me ajudar, já estou debaixo de água há 1 ano. Preciso de alguém”. E eu: “está bem. Está bem. Depois falamos no [nome de cidade]”. E chegámos à festa do [nome cidade], que normalmente é 15 dias, 1 mês de diferença e ela: “já voltei a falar. O assunto está fresco, é para contratar, a ver se vais lá agora esta semana ou na outra a ver se te ligo para ires lá entregar o teu currículo e falarmos um bocadinho e não-sei-quê, não sei que mais, [...], pronto. E foi-me buscar à agência.” E3.01

Um outro caso é o CEO E1.16, que contratou um gestor de eventos porque já conhecia o seu trabalho, mas também, e pelo seu discurso, a similitude e identificação de atributos ligados ao género foram assumidos como um fator que influenciou a contratação desta pessoa para gerir eventos. Este exemplo concreto ainda nos remete para a relação entre o cliente e a pessoa que gere o evento, a qual trataremos no ponto VI. 5.1.

“Porque... dou-lhe um caso específico, nós trabalhamos bastante com a [nome da empresa], todo o *marketing*... são 40... o departamento de *marketing* são 40 pessoas, 60% ou 70% do *marketing* são mulheres, [...] já tivemos várias miúdas cá a trabalhar [nome da empresa] e não funciona, porque as mulheres têm anticorpos, criam anticorpos muito mais facilmente do que com os homens e, portanto, a certa altura, vamos adaptando isso. Ou seja... [...] nós quando abordamos um cliente, vemos quem é que é a melhor pessoa para ir, ou seja... isto pode parecer que é tudo feito no ar, mas não é, as coisas são pensadas, são realmente pensadas e planeadas. Aliás, porque é esse o nosso trabalho do dia a dia, é planear, é antecipar, é preparar as coisas. Nesse caso, ou seja, imagine que eu, a certa altura, vou ter com uma diretora de *marketing*, mas que uma das pessoas que trabalhou cá já teve qualquer coisa chata com ela, não vai essa pessoa, vai outra. Pronto. E, portanto, fazemos essa gestão interna obviamente, porque nós não nos podemos

esquecer que, no final de contas, nós somos uma empresa de serviços e, portanto, aquilo que nós temos que passar aos clientes são duas coisas: credibilidade e confiança. [...] Ou seja, interessa-me muito esta... passar esta credibilidade e nós temos crescido exponencialmente dentro da [nome de empresa] exatamente por isso, ou seja, sendo eles um cliente difícil, porque são um cliente dentro da área dos consultores, acham sempre que sabem muito mais do que nós, mas hoje em dia eu já consegui reverter essa situação, explicando-lhes: “oiçam, eu faço como vocês quiserem, mas não é assim que eu faria.” E elas dizem: “não, não, não. Então faça como você acha.” E pronto, e aquilo acaba por acontecer. O que é que acontece nesta questão do género? Muito mais facilmente elas aceitam esse comentário feito por mim do que esse comentário se fosse feito por uma pessoa que trabalha comigo e que fosse mulher.” E1.16

Apesar de, no terreno, aquando da observação direta, não termos tido contacto direto com uma situação semelhante, o que é facto é que percebemos que, apesar de alguns fornecedores serem diferentes e haver muitas pessoas que apenas se conhecem no dia da produção, também há alguns casos em que, pela repetição ou fidelização da empresa que organiza o evento, acabam por se conhecer e até ter alguma relação de proximidade, o que pode levar a recomendações ou experiências conjuntas que levem a uma contratação.

VI. 3.1.3 Similitudes

Como vimos, uma das razões que pode levar à contratação de pessoas para gerir eventos, com relação às questões de género, é a identificação da pessoa a contratar com outras que apresentam perfis semelhantes, no sentido da identificação com quem tem os mesmos desafios ou possui os mesmos atributos. Estas similitudes revelaram-se importantes, quer em termos de feminilidades ou masculinidades, como vimos no último exemplo apresentado pelo entrevistado E1.16 ou, ainda, no exemplo do entrevistado E2.18, em que esta questão da similitude se aplica à força física para as necessidades existentes no terreno. Daí que o entrevistado indique que o facto de ser homem tivesse influenciado a sua contratação:

“E2.18: Sim, aí contou, porque, lá está, o que eu ia fazer para aquele evento específico era muito trabalho físico, era mais cargas, era descargas, era montagens, portanto, nessa primeira abordagem, sim. Nessa primeira abordagem, sim.” E2.18

Em termos de feminilidades, as similitudes também se revelam importantes, como podemos observar no exemplo abaixo.

“No *office* do dia a dia, gosto muito das mulheres a trabalhar, mas talvez porque trabalho muito com mulheres, não sei. Eu quando trabalhava na [nome de empresa] ... é que depois a seguir também fomo-nos rodeando de mulheres, umas com as outras. Há uma

cumplicidade, todas têm mães, outras têm filhos, não-sei-quê... uma ajuda a... eu não posso pedir a um rapaz, "Pá, mete-te no carro, vai ali buscar o puto, mete ali, mete...". Há coisas que nós, mulheres... é o mundo das mulheres e que a gente percebe muito e é preciso muita interajuda, não é? Não digo que, se calhar, com um rapaz faria igual, mas... como não os temos, não sei se é uma coisa..." E1.05

Este exemplo, para além da questão da similitude, remete-nos para um tópico que abordaremos mais adiante, referente ao impacto que as tarefas domésticas e familiares impactam na profissão, a qual aponta para a necessidade de compreensão e interajuda.

VI. 3.1.4 Equilíbrio

Uma outra dimensão que pode afetar a influência do género na contratação de pessoas para gerir eventos, e que salta à vista nos dados recolhidos, é a necessidade de equilíbrio, como se observa nas intervenções abaixo:

"Houve uma coisa que eu notei quando vim para aqui é que, eles tentam-se... por exemplo, falando mais especificamente do departamento comercial, onde eu estou integrado, desde o início, mesmo quando há saídas e quando há novas entradas, das contratações, tentou-se sempre manter ali um equilíbrio entre o género masculino, género feminino, não haver uma predominância de nenhum dos géneros. Embora agora, mas isso foi porque, acho que tem a ver com a força de circunstâncias de candidaturas, o lado masculino esteja predominante no nosso departamento. Mas em qualquer área do hotel, há sempre um equilíbrio de géneros." E2.26

"Portanto, não tem a ver com a preferência do género, tem a ver com preferência de manter o equilíbrio entre aquilo que é muito importante nesta área que é a razão e a emoção. Correto?" E1.02

O que pode, inclusive, ser contraditório, pois, apesar de ser referido que não tem a ver com a preferência de género, esta necessidade de equilíbrio está associada a atributos associados às feminilidades, ou seja, a emoção, e às masculinidades, isto é, a razão. Neste sentido, é exatamente pelo que se atribui ao género que se escolhe determinada pessoa para a função, de modo a conseguir chegar a um equilíbrio.

No mesmo sentido vai a contribuição da entrevistada E1.09, a qual apresentamos abaixo.

"Agora, costumamos dizer aqui, por brincadeira, que isto está cheio de mulheres, e eu agora já disse "Meninas, acabou, quero um homem cá dentro de casa. Estou farta disto. Somos tudo uma cambada de galinhas..." Os criativos têm ali 3 rapazes, mais 1, 4, o resto

é tudo mulherada. Portanto, já disse que vamos... mas é para equilibrar um bocadinho a coisa. Mas isto é tudo conversa.” E1.09

Apesar da linguagem informal e em tom de brincadeira, o que podemos constatar é que, também pelo humor, se continuam a perpetuar estereótipos, reforçando representações de género estereotipadas, como as mulheres enquanto galinhas porque fazem muito barulho, por conversarem demasiado, o que está longe de se adequar à representação de rigor e profissionalismo necessário ao desempenho de funções de gestão de eventos. Por outro lado, o uso da expressão ‘isto é só conversa’ também mostra que existe a percepção de que este tipo de comentários não é importante, não deve ser levado a sério, no entanto, como vimos no capítulo IV, esta não é uma questão linear.

A entrevistada E1.15 vai mais longe e aponta a sua área de negócio, marcadamente masculina, como a razão para uma maior necessidade de ter pessoas que se adequem a este mundo e, portanto, possam vir equilibrar a equipa.

“Eu acho que sim. Por muito que eu gostasse que não, mas eu acho que sim. Nós agora vamos recrutar uma segunda estagiária – não é? (nós chamamos estagiárias) – e eu gostava que fosse um rapaz, porque tem uma visão diferente e acho que era interessante, até porque nós como trabalhamos o setor automóvel e era interessante ter uma visão masculina para... mas só que o que é que acontece? Na área de recursos humanos quando tu pões um anúncio, o que é que te aparece? 90% são mulheres. [...] acho que é boa esta complementaridade, porque eu acho que vemos algumas coisas de forma diferente.” E1.15

Novamente, este equilíbrio é associado aos atributos individuais, identificados mais próximos das feminilidades ou das masculinidades, nomeadamente em termos de diferentes sensibilidades (E1.19). Neste contexto, o entrevistado E1.16 indica que

“Ter homens e mulheres a trabalhar na gestão de eventos profissionais é ter o melhor dos 2 mundos em termos de organização.” E1.16

Já o entrevistado E2.24 aponta este equilíbrio não apenas em termos de expectativas no que diz respeito à contratação, mas também em relação aos resultados de uma experiência já vivida.

“E o *feedback* que nós tivemos dos 2 rapazes que estavam lá a trabalhar é que equilibrou bem as coisas. Ou seja, porque a mulher tem um método diferente de trabalhar. Eu penso que liga mais aos pormenores, vê mais focado enquanto o homem vê o ponto geral. Essa é a minha perspetiva e a minha ideia.” E2.24

No caso do entrevistado E1.04 esta preocupação com o equilíbrio, para além da contratação de pessoas para gerir o evento, estende-se às pessoas que estarão a produzir o evento, ou seja, as que constituem o produto para os participantes do evento.

“Isto é, há que procurar o equilíbrio e sobretudo... isso é que interessa a quem trabalha nestas coisas com responsabilidade e pronto, que é perseguir os objetivos do evento e do público-alvo. Portanto, se o fizermos, isso é que vai determinar se interessa ter mais homens ou mulheres na organização e no espetáculo e na oferta do produto, não é? No mix do produto.” E1.04

Como vimos, as similitudes acabam por ser expressas em relação aos atributos que se entendem próprios de feminilidades ou masculinidades nas representações da profissão, e esse é outro aspeto que se revelou dos mais referidos no que toca à influência do género na escolha de pessoas para gerir eventos.

VI. 3.1.5 Masculinidades e feminilidades nas representações da profissão

Sem dúvida que as características atribuídas às masculinidades e feminilidades são dos temas mais referidos no que respeita à influência que o género pode ter na contratação de pessoas para gerir eventos profissionais. Apesar de muitas destas características marcarem o discurso também no que toca à forma de planear e gerir os eventos, neste ponto iremos salientar os que foram utilizados no âmbito dos processos de recrutamento e seleção.

Feminilidades – características que impactam positivamente

- **Multitasking** – a capacidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo e, por isso, a existência de um maior dinamismo é uma das características mais associada às feminilidades. Se alguns autores consideram que este atributo é fruto de uma sociabilização, no sentido em que as mulheres, pela educação, vão sendo levadas a desenvolver esta capacidade, encontramos no discurso dos intervenientes a perceção de que este é um atributo inato.

“Eu acho que nesta área ser mulher até é benéfico, porque normalmente as mulheres são um bocadinho mais dinâmicas” E2.11

“É. É porque, por causa do *multitasking*. O género influencia. As qualificações têm que ser... e a partir daí, o género influencia porque as mulheres são mais capazes de gerir mais que um evento ao mesmo tempo. Portanto, têm mais jeito para *multitasking*.” E1.14

No caso da entrevista E1.13 a visão da sociabilização para o desenvolvimento da competência é muito claro, até associado ao papel de mãe e responsável pela logística familiar, embora se reconheça que este papel está a deixar de estar apenas associados às mulheres, no decorrer

das mudanças que vamos encontrando ao nível da constituição das famílias. Assim, um atributo que era considerado inato nas mulheres é mais prudente que seja associado às feminilidades, e veremos se, no futuro, não poderá deixar de ser exclusivo.

“As mulheres, de facto, conseguem fazer várias coisas ao mesmo tempo e depois de um evento às 04h00 (da manhã) chegam em casa e já estão a preparar o pequeno-almoço do filho e levam na escola, não é? Eu não sei quantos homens tu conheces que são capazes desse... disto, não é? Dessa competência. A não ser alguns divorciados que têm de tratar dos filhos na semana sim” E1.13²⁵

- **Capacidade de organização e de ir ao detalhe** – esta é outra característica fortemente referida que, para o contexto da gestão do evento, ganha uma importância ainda maior. Tendo em conta que o limite de tempo impõe uma necessidade de baixar os níveis de falha para que o evento tenha sucesso, esta é uma característica muito valorizada para funções de gestão de eventos profissionais, pelo impacto que terá na qualidade do serviço. Neste sentido, é recorrentemente sugerida como a característica associada às feminilidades que mais impacta o processo de seleção para este tipo de funções.

“Eu sempre preferi trabalhar nos eventos com mulheres, precisamente, não só pela organização, mas pela sensibilidade do detalhe, [...] e profissionalismo. E nisso, eu consigo, normalmente, com uma menor taxa de falha, nas mulheres do que nos homens. Pelo menos tenho tido essa percepção ao longo dos tempos. [...] Precisamente porque me trazem essa capacidade de organização e esse envolvimento e essa apetência pelo detalhe, que eu acho que é fundamental nos eventos hoje em dia, que o *corporate*, sobretudo o *corporate*, pedem muito hoje em dia. Que é, muito mais até do que o preço – porque isso obviamente nunca terá nada a ver como género, tem a ver com a capacidade da empresa em produzir os serviços de um determinado valor – a qualidade do serviço, que é cada vez mais fundamental, e cada vez mais as empresas produzem mais.” E1.11

“Eu acho que é muito nesta linha que eu te estava a dizer, a mulher tem muito mais capacidade de organização. Claro que não podemos generalizar, mas a mulher tem muito mais esta capacidade de organização e de fazer 1000 coisas ao mesmo tempo que é o que um gestor de eventos tem de fazer. Nós temos de pensar em 50 detalhes e olhar para cada pormenor, para cada detalhe, que depois fazem diferença no evento. E somos mais práticas. O homem se calhar tem outras capacidades, mas na parte dos eventos eu acho que nós conseguimos ser melhor. É a minha opinião.” E2.7

²⁵ Ver Anexo 3 com a citação mais prolongada para se compreender melhor o enquadramento do que é indicado.

“Pelo facto de ser organizada e de antecipar as necessidades. Já trazia essa bagagem e eu... e fui escolhida por isso mesmo.” E2.04

Nas descrições abaixo, o entrevistado e a entrevistada vão um pouco mais além e colocam, inclusive, esta característica para além das necessidades do evento em si, mas também para com as pessoas que têm à sua volta, remetendo para o papel de cuidadora, que organiza tudo o que as pessoas ao seu redor vão necessitar e toma a iniciativa para as satisfazer.

“Gosto de contratar mulheres. [...] Acho que são super organizadas e super metódicas. [...] Pegam no excel, sabem meter tudo organizadinho, as tarefas todas no papel, do que é que têm que fazer, e às vezes, com outra malta de produção, mais homens, é tudo um bocado mais à merceeiro, como se costuma dizer. Sinto que existe algo mais metódico da parte de uma mulher do que da parte de um homem. [...] digamos assim, porque não quer dizer que a pessoa que eu contrato seja gira ou seja feia, é simplesmente mesmo porque são muito [reforço na palavra muito] mais organizadas a trabalhar em termos metódicos. [...] Ela própria me organizava até coisas que eu, na minha cabeça, não conseguia organizar, ela era a primeira, não, não, nós vamos fazer assim, assim...” E1.17

“E nós, pelo tipo de negócio que é, muitas vezes temos prazos não razoáveis à espera de respostas de outros para dar aos nossos clientes. E o que é que eu vou fazendo? Eu vou enchendo esse espaço, dando *feedback* ao cliente. Eu acho que nisso as mulheres são mais orientadas para dar resposta ou tratar bem as pessoas [impercetível]. Os homens acho que é mais pão, pão, queijo, queijo.” E1.15

“Têm um lado mais maternal, também, e eu acho que isso também entra muito na área dos eventos. Eu sou uma gestora de eventos, por natureza maternal, eu preocupo-me com a minha equipa, preocupo-me com o meu cliente. Eu lembro-me, por exemplo... lembro-me perfeitamente de um exemplo que me surgiu agora, tenho uma cliente minha que tinha baixas de potássio e eu antes de ir ter com ela ao centro de congressos, todas as manhãs passava na minha frutaria a comprar-lhe bananas. Isso não está em lado nenhum, não está escrito em lado nenhum, ninguém me atribuiu essa função, mas eu percebi isso e acho que há um lado muito maternal e que funciona lindamente com a área dos eventos, porque é uma área muito desgastante em que ninguém olha por ninguém, é tudo muito um bocadinho... claro que a equipa funciona bem e há muita energia a fluir e eu só tive boas equipas até hoje, não tenho... graças a Deus, nunca tive, uma situação difícil, a nível de gestão de equipas, mas depois há aquele *extra mile* não é? Há aquele bocadinho... eu acho que, por exemplo, a natureza... eu, sendo uma pessoa por natureza muito maternal...” E2.08

- **Maior sensibilidade em questões relacionadas com a imagem** – muito associada à capacidade de ir ao detalhe, a apetência para dar atenção à imagem é também bastante valorizada, como até já tivemos oportunidade de mostrar em algumas citações de entrevistas relacionadas também com outros aspetos.

“Há, por exemplo, nos eventos nós trabalhamos muito fatores como a decoração, a parte de *caterings*, a parte de protocolo e todos estes pormenores, ou seja, todos estes tipo de eventos exigem muito pormenor, muita atenção ao detalhe e eu acho que é uma mais-valia, do lado feminino, essa componente, porque conseguem fazer aqui um equilíbrio maior em termos da gestão destes pormenores, e de serem mais atentas ao fator visual e ao fator exponencial do evento, portanto, acaba por ser um valor acrescentado.” E1.12

“E porque, nos eventos, o *good taste*, o *branding*, é muito importante. Eu acho que as mulheres são mais ligadas às tendências da moda. Não é moda de roupa. [...] Mas da moda da arte e do design. Portanto, o género influencia. Nos gestores²⁶ influencia.” E1.14

- **Conciliação** – em relação a esta característica, houve apenas uma referência, o que demonstra que pode não ser uma representação do contexto, sobretudo se atendermos a uma característica várias vezes referida e que até é vista como negativa em relação às feminilidades, dimensão que analisamos mais abaixo. No entanto, a forma como a questão é colocada pela entrevistada E1.14 pareceu-nos merecedora de destaque, nomeadamente no cruzamento com a revisão da literatura.

“As mulheres são mais inclusivas e as mulheres são, por natureza, mais *peacemaker*. Por isso, na arte da negociação e na arte de gerir equipas de valências diferentes, por exemplo, pegar na orquestra e trazer os tambores e trazer os... e pô-los todos focados na mesma direção, acho que as mulheres têm mais jeito. Porque as mulheres vão procurar em ti o que é que elas podem tirar de ti, e depois esta pessoa que não gosta de ti, mas pode sentir afinidade naquele campo, elas são mais resilientes a ir encontrar o que os une, mais do que o que os separa. Portanto, quando é *negotiation* e quando é... não é necessariamente na estrutura do orçamento, mas na negociação do próprio orçamento e depois, na liderança de coordenar *teams* que são de valências diferentes, [...] o gerir várias equipas, eu prefiro mulheres. [...] Elas ouvem o ponto de vista de cada um e depois procuram o que é que vai unir ali, nem que seja 1 ponto em 10, elas encontram ali... Portanto sim, tenho preferência em certas áreas.” E1.14

²⁶ Novamente, a identificação da profissão no masculino, num contexto que destaca as características positivas para a gestão de eventos associadas às feminilidades, de uma entrevistada que tem um discurso muito positivo e, inclusive, dando dados concretos sobre o domínio das mulheres neste setor.

Feminilidades – características que impactam negativamente

- **Limitações físicas** – sobretudo na comparação com as masculinidades, assume-se que, biologicamente, as mulheres têm menos força, o que, no caso do contexto dos eventos profissionais, pode ter um grande impacto, começando pela capacidade de aceder à profissão.

Utilizar os conceitos de feminilidades e masculinidades é, neste contexto, muito útil, dado que também encontramos algumas das características associadas mais a umas do que a outras, em géneros diferentes. Por exemplo, no caso apresentado abaixo, a forma como a situação é apresentada mostra claramente como o entrevistado sente que aquela não é uma característica que devesse ser associada ao género masculino, mas reconhece que é um facto, e, inclusive, mostra que força a pessoa a tomar uma atitude que se adegue melhor à sua condição de homem e de sócio. A questão quase se coloca como se a construção do próprio género no contexto dos eventos dependesse de esta pessoa carregar, montar, desmontar, não só para si próprio, em termos individuais, que, como podemos ver não é relevante para a pessoa em causa, mas também como exemplo, em termos de *role model* para a restante equipa.

Por outro lado, a questão da força não é colocada da mesma forma em relação às mulheres, ou seja, não se coloca a hipótese de que 'ele não vai porque não consegue', como o entrevistado colocou, noutros contextos, em relação às mulheres.

“É assim: as (coisas?) que nós temos agora uma... entrou agora uma pessoa que entrou para meu sócio que tem uma função 100% comercial. Ou seja, ele próprio diz: “eh pá, eu vou ao evento, mas ver. Não vou fazer nada. Não meter um papel, não vou lá... zero!”, desde que traga negócio é-me indiferente. Ou seja... isto depois tudo... o que comanda é sempre a mesma coisa, é a nossa capacidade de vender o negócio. Tudo o resto vem por acréscimo, se é mais para a direita, se é mais para a esquerda... agora, ele tem essa função e tem uma *job description* e a *job description* diz que não faz montagens, nem desmontagens. E eu já lhe disse: “eh pá, está bem, isso não está aí mencionado, mas se eu precisar de ti para... eh pá tens que vir. E tens que vir, eh pá porque tens que dar o exemplo. Porque eu também vou chamar as outras pessoas. Ou seja, se tu precisares de vir, é porque têm de vir todos, portanto tens que vir dar o exemplo”. Não é “temos que estar todos parados a fazer a mesma coisa”. Não! Mas é... tem a ver com o bom senso, lá está, um bocado em relação à equipa, de gestão. Ou seja, se eu tenho um evento, se eu precisar dele é porque a coisa está a explodir, não é?” E1.16

- **Papel de mãe como limitador em relação à disponibilidade de horários** – a par do que encontramos noutros setores, a maternidade é vista como limitadora (*maternal wall*,

motherhood penalty), sobretudo pelo impacto que tem em termos de disponibilidade de horários, nomeadamente se tivermos em conta que o contexto dos eventos profissionais é muito incerto e tanto pode representar mais disponibilidade e flexibilidade em determinados períodos, como pode ser totalmente absorvente, sobretudo em momentos de produção. Apesar de não ter tido numerosas referências, certo é que, mesmo sem ser questionado pela investigadora, o tema surgiu, quer por quem contrata, quer por quem é contratado, como podemos ver abaixo. Nota-se, pelo discurso e hesitações, que, no caso do entrevistado E1.18, esta não é uma situação confortável de abordar, embora tenha sido puxada pelo próprio, e que há uma clara visão diferenciada em relação à parentalidade de mãe e pai. O entrevistado considera que a maternidade é, então, uma condicionante, não diretamente à contratação, mas antes ao desempenho de quem gere eventos.

"E1.18: Acho que, embora eu... e nunca deixo de contratar por isso e tivemos aqui um caso curioso que me foi dito na entrevista mesmo, temos sempre a questão de que... eu prefiro sempre contratar uma rapariga, a rapariga engravida, o homem não, não é? E na nossa área não posso... estou aqui a tentar não usar a palavra problema, porque não é um problema, mas acaba...

Entrevistadora: É um desafio.

E1.18: ...sempre por ser um desafio, uma condicionante, não é? [...] E eu tenho aqui uma pessoa ótima que logicamente que mudou desde o dia que foi mãe. É impossível e eu já disse várias vezes, porque ela às vezes queixa-se, porque sabe que mudou e que consegue fazer menos, mas eu estou sempre a dizer serias uma pior mãe... "Se tu continuasses a mesma [nome de colaboradora] de antes então era porque estavas a ser uma má mãe." Mas, pronto, quando ela veio à entrevista, ela disse: "[...] eu estou a tentar engravidar. Não sei se isso é um problema, acredito que seja, peço imenso desculpa, mas tenho que ser frontal consigo, estou a tentar engravidar." E isso só me deu mais vontade de a contratar, porque ela podia não ter dito nada e 6 meses depois aparecer grávida... [...] Mas ela na entrevista foi uma preocupação que ela teve e isso não é um problema e foi o que eu lhe transmiti na altura. "E obrigado por avisares, é bom que esteja consciente, eu sei que vais desaparecer durante uns meses e quando voltares não vais ter a mesma disponibilidade", até porque a [nome de colaboradora] antes de ser mãe (até quase uma semana antes) era a pessoa que invariavelmente saía daqui às 23h00. Hoje continua a fazê-lo quando tem de ser, mas não com o à-vontade com que fazia antes, já a obriga a uma gestão diferente. [...] E eu sei que para muita gente isto é um problema." E1.18

Deste exemplo, convém salientar a atitude da colaboradora, que pede desculpa por estar a tentar engravidar, assumindo que será um problema para a contratação. Este facto demonstra como a sociabilização impõe representações que se traduzem como características positivas ou negativas (neste caso, encarada como negativa) que acabam por levar à reprodução desses estereótipos, vistos como características limitadoras.

No exemplo seguinte, a entrevistada E2.08 apresenta este tipo de limitações de uma forma muito mais descomplexada, assumindo o facto não como uma limitação, mas como uma necessidade de adaptação.

"E2.08: [...] agora, se me disseses assim: "Desde que tiveste filhos, que tens menos disponibilidade, a comunicação com um evento, com um pedido para um evento é igual?" Não é, porque efetivamente, e o facto de eu ser amiga de quase todas as pessoas que lá dentro trabalham, influencia certamente e se elas puderem chamar uma pessoa solteira... ou melhor, não mãe, naturalmente eu própria, se estivesse neste momento a fazer uma grelha de *staff* e precisasse de *transfers* às 06h00 a quem é que eu ia ligar? Uma solteira, uma casada, uma mãe? [...] Claro que a uma mãe eu não ia ligar, mas isto... vamos chamar... vamos dizer que isto é discriminação? Não, eu acho que é adequação à própria capacidade que a pessoa tem de responder ao pedido de trabalho e, portanto, eu recentemente fiz um grande evento com a [nome de empresa] e eu própria disse: "Eu só vou conseguir trabalhar entre as... e as... encaixam-me? Conseguem-me arranjar uma função que vos ajude?", "Conseguimos, claro." Porque me queriam nesse evento. Era mais fácil dizer... [...] ..."eh pá, pois sabes, não leves a mal, mas..."

Entrevistadora: Ainda por cima esta é uma área que não há horários, não é?

E2.08: Não há. Não há.

Entrevistadora: Tanto pode ser às 18h00, como... entrares às 18h00 e saíres às 03h00.

E2.08: Sim. Sim.

Entrevistadora: Se for preciso ficar 3 ou 4 dias de seguida.

E2.08: Sim. Sim. Portanto, uma pessoa tem de se organizar de uma maneira totalmente diferente. Antes dizia ao meu marido: "Olha, vou. Para a semana estou cá. Vamos marcar aí um jantar para a semana." Uma semana, 15 dias ou 3 semanas que eu não estava simplesmente... não estava simplesmente disponível para nada, portanto e isso mudou muito. Mas isso mudou a minha vida, não mudou a forma como eu sou reconhecida pelo meu trabalho, como as pessoas me tratam. De todo! De todo! Acho que não. Mas eu também tenho uma grande sorte, que eu colaboro com uma agência de gente muito civilizada, muito educada, percebes? Pessoas muito corretas e isso também não é uma coisa que se possa generalizar." E2.08

Masculinidades – características que impactam positivamente

- **Capacidade física** – é a característica das masculinidades que apresenta mais referências em termos positivos no contexto dos eventos profissionais. Se pensarmos que esta questão podia estar apenas relacionada com a produção, no sentido em que as funções são mais de terreno, os dados apontam para que esta valência também se faça sentir ao nível do recrutamento e seleção de funções de gestão de eventos, já que, muitas vezes, estas pessoas também têm de

ir para o terreno e participar em montagens e desmontagens, momentos em que a força física é mais necessária.

“Eu acho que na altura, não havendo aqui qualquer tipo de discriminação, eu acho que pode ter influenciado, porque era uma função muito mais operacional e os eventos, ainda que não sejam propriamente só carregar coisas de um sítio para o outro, têm essa componente também. Conduzir muito... fisicamente são mais desgastantes do que muitas vezes as pessoas consideram. Nesse sentido, às vezes, entende-se que um homem mais facilmente estará preparado, por isso, eu acho que sim. Acho que se calhar aí pode ter pesado um pouco. Não digo que foi... que todas as mulheres foram excluídas à partida do processo. Não teve nada a... acho que não houve essa exclusão logo, mas se calhar num momento mais consciente, se calhar optou-se por um homem porque, lá está. Porque conseguia dar maior resposta a esta componente física. Mas digo-lhe que, ao fim de 2 anos de estar na [nome de empresa], a estagiária que eu tive a trabalhar comigo era uma mulher e fazia exatamente o mesmo que eu fazia há 2 anos atrás e pronto. Não houve ali qualquer tipo de problema.” E2.20

“Sinto que um homem, se calhar, é uma mais-valia mais em produção no terreno, se calhar pela parte física, que se calhar às vezes pode acartar algo que seja mais pesado” E1.17

“Sim, aí contou, porque, lá está, o que eu ia fazer para aquele evento específico era muito trabalho físico, era mais cargas, era descargas, era montagens, portanto, nessa primeira abordagem, sim. Nessa primeira abordagem, sim.” E2.18

No caso abaixo, vai-se mais longe, entendendo que essa a questão da força física nem se coloca em termos de comparação com outras questões, portanto, é um dado adquirido.

“Mais uma vez, ignorando as questões da montagem e isso, porque isso é outro campo.” E1.04

Masculinidades – características que impactam negativamente

- **Dificuldade em dar atenção à imagem e ir ao detalhe** – em contraposição à característica positiva que, nesta matéria, é atribuída às feminilidades, a falta de capacidade em trabalhar pormenores, sobretudo relacionados com a imagem, é vista como uma limitação para as masculinidades.

“eu se levar o [nome de colaborador], ou o [nome de colaborador] ou eu para uma sala para fazer centros de mesa, se calhar demoramos 1 dia, e se eu levar uma senhora para fazer aquilo, se calhar demora 3 horas e está feito. Portanto, é uma questão de aproveitamento da função, se quiser.” E1.16

“Eu acho que as mulheres têm essa capacidade para ir ao pormenor, que os homens às vezes se desleixam um bocadinho.” E1.11

No entanto, há a indicação de casos em que este atributo é visto pela positiva na relação com homens, mas numa lógica de característica inerente às feminilidades, apresentando-se como uma exceção à regra.

“Temos outros exemplos, o [nome de gestor de eventos]. O [nome de gestor de eventos] é uma pessoa super detalhista, e é um rapaz, mas se formos ter aqui uma perspetiva mais macro, normalmente as raparigas têm um cuidado completamente diferente.” E1.18

Assim, conseguimos compreender melhor quais as dimensões do género que podem impactar na entrada no mercado de trabalho de quem gere eventos, as quais também poderão identificar-se com o que acontece no caso da contratação de *staff* de produção.

VI. 3.2 Para *staff* de produção

VI. 3.2.1 Processo e relacionamento com a empresa que gere o evento

Como indicámos anteriormente, pode acontecer que quem gere os eventos não contrate diretamente *staff* para a produção, havendo intermediários, sejam eles especializados em contratação para eventos, ou sejam os fornecedores dos diferentes serviços que também precisam de pessoas para trabalhar pontualmente. Por outro lado, as indicações em relação a quem contratar podem sair diretamente do cliente, da empresa que organiza o evento, ou do próprio fornecedor do serviço que assim o decide.

“É assim, as coisas, as coisas funcionam... nós também trabalhamos com uma equipa que também... entretanto, nós próprios fomos formando, entretanto as coisas vão evoluindo. Passou um ano, passou cinco, passou dez anos e as coisas... pronto, nós tentamos trabalhar com hospedeiras ah... pelo menos aquelas que cativam as equipas. Portanto, elas depois próprias transmitem aquilo que nós necessitamos.” E1.01

Mas nota-se que, em alguns casos, é a empresa que fornece o serviço quem escolhe, é como um dado adquirido, até pela entoação de naturalidade ou expressões como ‘é claro que...’ ‘obviamente’. No entanto, também é assumido que, no caso do serviço de acolhimento, ou é o cliente que escolhe ou a empresa que gere o evento.

“No F&B não nos faz muito diferença. Para já não os escolhemos, certo? [...] quanto muito podemos escolher as fardas” E2.02

Esta é uma questão relevante para que se compreenda a razão de incluirmos a visão de vários atores no contexto, no sentido de compreender quem poderá ter mais impacto na contratação de *staff* para a produção do evento e qual a percepção que tem em relação ao género, neste contexto.

VI. 3.2.2 Recomendação e repetição de *staff* - desafios para se entrar no mercado

Tal como vimos no caso de quem gere eventos, para a contratação de *staff* de produção a recomendação é um aspeto muito relevante para se conseguir entrar no meio, o que nos remete para a necessidade de se confirmar competências, como vimos no capítulo III. Como não há oportunidade de ir testando o desempenho no contexto dos eventos, há uma grande preocupação para que, no processo de recrutamento e seleção, sejam apenas incluídas pessoas que vão garantir qualidade no serviço. Daí que a repetição de *staff* seja uma forma de evitar surpresas no momento em que o evento vai acontecer.

“por isso é que a nossa Diretora de F&B tenta escolher muito sempre os mesmos, por razões de confiança de serviço, saber quando chegam atrasados.” E2.12

Num outro caso referente às Comidas e Bebidas, estes foram aspetos muito referidos, como se pode ver na participação dos intervenientes GF1 (audiovisuais), GF3 e GF4 (comidas e bebidas).

“Sim. Tratam-me como todos os outros. A coisa é antes disso tudo, há empresas que não conhecendo diretamente a pessoa, ficam um bocado a questionar: “Bem, sendo mulher não vai carregar tanto, aquele projetor com... são 30kg, por isso não sei se vai aguentar com os 30kg sozinha.” Enquanto que se for um homem... [...] Sim, sim. Sim, porque não vendo o trabalho, à partida o... principalmente quando se trata desta coisa das montagens e estar um dia inteiro, à partida, o homem é aquele que tem mais capacidades para fazer, devido à força... no nosso caso específico é mais à força que outra qualquer para poder fazer a montagem, desmontagem, mas a partir do momento em que conhecem e sabem como é que a pessoa trabalha, até tentam fazer com que a mulher que tem determinadas capacidades consiga liderar um bocado o grupo, não digo “liderar”, mas orientar um bocadinho a situação. Acho que existe... são situações muito diferentes, o não conhecer a pessoa e o conhecer a pessoa, porque, no meu caso em específico, por exemplo a maior parte dos trabalhos que eu tenho foi porque me viram a trabalhar, então, ao verem-me trabalhar, contratam-me: “Olha, queres ir trabalhar comigo também?”. É uma questão... foi só mesmo, porque viram, não foi porque o meu nome passou e...” GF1

“...na altura, eu arranjei... o [nome de marcador de extras] pediu-me por eu estar numa escola de Hotelaria para que eu arranjasse mais pessoas para a empresa e, na altura, por ele me conhecer a mim, eu arranjei imensas raparigas. A maior parte... são todas raparigas? [...] Eram todas raparigas e, na altura, o [nome de marcador de extras] nem me questionou se era... nem me questionou do género: “Preciso de fazer uma entrevista com elas.” Nem nada desse tipo de situações que agora... agora, quer dizer, ele já saiu, mas que mais tarde acabou por me pedir, não com elas, porque eu dei a garantia de que elas iam trabalhar. [...] Foi à confiança. Ou seja, esse fator [do género] não interessou assim tanto. Mas eu acho que, em geral, se for... quando é o requisito de uma pessoa num hotel ou num evento destes, aí também depende, de certo de modo, se não conhecemos a pessoa. Imagine, se eu não fosse conhecido dele, se calhar...

Moderadora: Se ele não conhecesse o seu trabalho, não iria acreditar na recomendação que lhe estava a indicar?

GF3: Exatamente. Visto só presencialmente a minha personalidade e se calhar aspetos físicos ou mesmo capacidades que ele reparasse numa entrevista, se calhar não ia, de certo modo, perceber que eu era bom para aquele trabalho.” GF3

“Depende se a firma já conhece a pessoa, se não conhece. [...] Porque, por exemplo, lá está, a pessoa que ele estava a falar já é conhecida de trabalhar, a pessoa já sabe como é que ela trabalha, já sabe que ela tem competência para, então aí é mulher, é homem, não interessa...” GF4

Tendo em conta o apresentado, os dados apontam para vários condicionantes em termos de acesso ao trabalho enquanto *staff* de produção. A falta de experiência e, assim, a capacidade de saber se a pessoa corresponde ao que se pretende pode dificultar o acesso. Por outro lado, se o género entrar nesta equação, então o acesso estará ainda mais condicionado, dependendo este da associação de masculinidades ou feminilidades às diferentes funções. Vamos, então, tentar compreender de que forma as competências ou os atributos associados às representações de género, ou ambos, podem influenciar os processos de recrutamento e seleção de *staff* de produção.

VI. 3.2.3 Competências ou atributos?

Quando questionados se, em termos gerais, o género influencia a escolha de *staff* para a produção de eventos profissionais, obtivemos diferentes respostas. Há quem considere que o género não impacta este tipo de contratação, justificando com outros aspetos que consideram relevantes para a decisão:

“De todo! O que é que nos influencia? Sempre que nunca nos tenham falhado. Sempre!”

E.12

Dos que consideram que poderá ter algum impacto, as respostas variam entre a certeza absoluta e alguma hesitação.

“Acho que sim, claro. Direto, sim. A aparência, sem dúvida.” E2.10

Destes, vamos tentar compreender quais as razões que apontam para as implicações que o género tem a este nível, sendo que organizamos o texto seguinte pelos diferentes intervenientes no estudo e pela sua visão em relação às áreas específicas que nos propusemos estudar no seio dos eventos profissionais, nomeadamente, o acolhimento, os audiovisuais, as comidas e bebidas, e o entretenimento, às quais juntámos a decoração que surgiu, de forma indutiva, a partir dos resultados obtidos. Dada a dimensão das intervenções, deixamos, no Anexo 4, mais exemplos de intervenções que corroboram o que analisamos nos próximos parágrafos.

Visão de quem gere o evento

ACOLHIMENTO

Ficámos sem dúvidas de que as funções relacionadas com o acolhimento nos eventos foram as que mais destaque tiveram em termos de implicações do género na gestão do evento. Focando-nos na perceção de quem gere eventos, há algumas dimensões que consideramos devem ser destacadas.

Em primeiro lugar, há que distinguir algumas funções que surgiram indutivamente. Se, à partida, quando referimos acolhimento o primeiro pensamento vai para quem recebe o público no evento, surgiram ainda outras hipóteses, nomeadamente, as pessoas que recebem junto aos carros ou que conduzem os participantes ao evento (*valet parking* ou *drivers*), mas também pessoas que trabalham no secretariado ou têm funções mais comerciais em termos de promoção de algum produto ou serviço.

Apesar de haver algumas semelhanças em relação às pessoas que se pretendem a trabalhar nestes serviços, nomeadamente a importância da imagem, a qual exploraremos no ponto VI. 5.3, existem também algumas diferenças no que diz respeito a representações de género.

O discurso sobre preferências ao nível do género para este tipo de funções não é coerente. Se, por um lado, a presença feminina é mais frequente em relação ao acolhimento no evento, ou seja, hospedeiras, visto que esta função está mais ligada, em termos de características, às feminilidades, sobretudo pela imagem, por outro lado, há várias pessoas que gerem eventos que indicam que têm tentado equilibrar esta área e não ter apenas mulheres. Esta é uma

tendência mais atual, com grandes diferenças em relação ao que se encontrava há vinte anos atrás.

"E hospedeiras são sempre raparigas, nunca contratamos homens. Não lhe sei bem dizer porquê, mas... acho que tem sido sempre assim. Sim, desde que entrei para ali era aquela dinâmica e pronto." E2.05

"À espera, na expectativa de que seja uma rapariga? Acho que sim, acho que sim, ainda. Basta olharmos as páginas... nós vamos a um qualquer *site*, não é?, de eventos, seja ele de uma agência que faz de A Z ou de uma coisa mais pequenina que venda só mesmo as promotoras, já se começa a ver um rapaz ou outro, um homem ou outro, mas é uma minoria, não é? E é engraçado porque parece que estamos sempre a dirigir que o público-alvo será sempre os homens. E hoje em dia, até em termos corporativos, temos mais o lado feminino e o mundo feminino a ganhar terreno, não é?" E2.23

"Meninas, claro. Meninas, quer dizer, se são, por exemplo, se é um evento mais pequeno em que eu preciso só de duas pessoas, normalmente são duas raparigas, sim. Se é uma coisa maior, se calhar tentamos ter aqui um bocadinho meio por meio. [...] Mas sim, elas são mais organizadas, elas... e depois é a imagem, não é? Quer queiramos, quer não, em alguns eventos, quer dizer, uma mulher tem, apesar de haver homens bonitos, não é, mas tem outro impacto, quando se entra e se vê uma menina de vestido, com uma faixa, com um sorriso. Pode ser um bocadinho diferente." E2.19

No entanto, para as pessoas que entendem que para a função de hospedeiras não há problema em serem quase todas mulheres, ou muitas vezes só mulheres, em relação a outros serviços já não têm a mesma postura. Quase dá a sensação de que esta área do acolhimento é um mundo à parte, com regras próprias.

"E é assim: sou sincera, se tiver um grupo só de homens não quero só mulheres a servir. Vou pedir mesmo à empresa, ao restaurante que não coloque meninas a servir, tal como não deixo massagistas irem aos quartos." E2.02

Uma outra questão que se coloca, muitas vezes, é a necessidade de adequação deste serviço ao tipo de evento e de público, o que, se pensarmos nas restantes funções relacionadas com acolhimento, como veremos adiante, não faz muito sentido este tipo de justificação, já que para conduzir não há problema de terem apenas homens.

"Muitas vezes há hospedeiros e muitas vezes há... moças, portanto há moços e moças, e consoante a necessidade... portanto, é ver as equipas como é, geralmente quando são coisas mais pequeninas, há mais moças do que moços, mas as duas coisas... porque

também é muito agradável também ter a parte masculina, porque as pessoas gostam também de, penso eu, se sintam... se sintam bem” E1.01

Em termos de feminilidades, uma característica que é associada a esta função é a sensibilidade e capacidade de comunicação.

“Por exemplo, para além dessas coisas que eu já falei, das mulheres, eu gosto sempre que seja uma mulher a receber o cliente, seja ele homem ou mulher, porque acho que é a tal sensibilidade para falar com as pessoas e para receber, acho que é diferente de mulher para homem.” E1.11

“Prefiro ter hospedeiras no feminino a receber as pessoas à porta, por causa do calor humano. Elas são muito, mas *emotional* e o *emotional intelligence*, hoje em dia é muito importante.” E1.14

A própria função tem associado um papel que vai muito para além da prática necessária, de cumprir necessidades, como noutros serviços. Neste caso, a objetificação da mulher está muito presente. Para além do exemplo abaixo, destacamos uma situação que encontramos no evento observado OD2, a qual, em nosso entender, é o expoente máximo desta objetificação. A receber os participantes, estavam mulheres, com uma imagem muito cuidada, sorrisos rasgados, envergando um vestido cuja saia tinha incorporada uma mesa onde estavam expostas as comidas do *welcome drink*.

“E2.10: Nós... eu lembro-me... aliás, ainda há pouco recebemos um *briefing* em que parte da ponderação tinha a ver com os recursos humanos e que o *staff* tinha que corresponder a certas medidas de... o corte de cabelo, ou a cor, ou a idade, ou ser mãe ou não ser... tinha um... [...] E parece que ainda estamos em mil novecentos e... Não é? E tem que ser. E tem que enviar fotos e tem que ter idealmente um certo tipo de medida, eu acho que aí, quando um...

Entrevistadora: A questão do ser mãe estava lá? E era para que funções?

E2.10: Hospedeira. Base.

Entrevistadora: Ser mãe ou não ser, estava lá?

E2.10: Sim. Porque tratava-se de um evento de longa duração, que podia requerer horas extras ou fazer noites ou... Ou seja, a pessoa tinha que ter, claramente, flexibilidade. Era uma maneira de...

Entrevistadora: De perceber.

E2.10: Claro. Se a pessoa podia ter flexibilidade e fazer essas horas extras ou... não é? E uma pessoa fica...” E2.10

Deste exemplo, ressalva-se ainda, tal como vimos em relação à contratação de pessoas para gerir eventos, a questão da maternidade, uma vez mais relacionada com a disponibilidade de horários.

Quando são referidas funções de acolhimento relacionadas com o secretariado, a promoção ou o acolhimento no aeroporto, para além da imagem, é ainda destacada a capacidade de organização, a qual também identificámos no que diz respeito a pessoas que gerem eventos. Há aqui uma clara distinção entre aquilo que é receber, ou desempenhar funções que obriguem à existência de outro tipo de competências.

“Secretariado e organização. Tendencialmente quais as linhas, ou desde o início, praticamente, foi sempre mais o género feminino...” E1.04

“Assim como, se for trabalhos de promoção, às vezes fico mais descansada se for uma miúda porque, normalmente, são mais atentas aos detalhes e ligam mais aos pormenores do que se for um rapaz. Depende. Depende dos trabalhos. É ajustável.” E2.11

“Mais uma vez, acho os rapazes, geralmente para este tipo de funções, mais aéreos do que as raparigas. As raparigas são mais focadas. Por exemplo, geralmente a equipa de aeroporto. Aeroporto, muito barulho, muita gente muita confusão, muita sinalética, muita gente com *boards*, eu gosto mais de uma equipa de mulheres do que uma equipa de rapazes, porque os rapazes são mais aéreos (“Ah, mas já passou? Ah, esqueci-me de pedir o nome. E agora para que autocarro é que ele vai?”). A rapariga tende a ser mais certinha nos *briefings*. A seguir um *briefing*. [...] Mas, lá está, isto é uma generalização muito injusta, ao fim ao cabo, porque já tive rapazes a serem mestres em trabalhos de aeroporto, mas geralmente recorro mais a raparigas, sim.” E2.08

No aeroporto, por exemplo, se for para uma função de bagageiro, já a característica da força física tem mais peso.

“Bagageiros normalmente são homens.” E2.09

No exemplo que apresentamos de seguida, para além de questões que já foram abordadas, ressaltamos ainda a questão financeira que está aqui refletida, a qual indica que a imagem tem um valor mais elevado do que as competências intelectuais.

“E1.16: Porque eu depois faço a separação do que é que é um promotor e o que é que é uma hospedeira. São coisas um bocadinho diferentes, porque a hospedeira tem que forçosamente ter atributos físicos que sejam convidativos, uma promotora não, uma promotora precisa de ter lata, precisa de ser animada, precisa de ser divertida, pode inclusivamente ou seja, não ser tão gira como uma hospedeira, mas que em termos do

papel, ativação de marca ou isso, funciona muito melhor do que uma cara laroca que chegue lá e que depois não fala, que é tímida, que é convencida e não-sei-quê. Portanto, são necessidades completamente diferentes e nós temos muito boas hospedeiras e temos muito boas promotoras, mas não temos uma que dê para as duas. Ou seja, tentamos não misturar porque são mercados diferentes e depois também tem a ver muito com uma coisa que é muito importante que é: como é que o cliente vê uma promotora e como é que um cliente vê uma hospedeira. Normalmente, quando um cliente nos pede uma hospedeira é que quer ter uma cara bonita a receber e, portanto, isto merece determinado valor na cabeça dele. Uma promotora é uma pessoa que tenha lata e que defenda bem a marca que ele está a querer implementar ou a ação que ele quer implementar no terreno. E isto vale outro valor. Mas obviamente que assim em termos de valores, vale mais uma hospedeira do que uma promotora, não porque eu quero, mas porque o cliente assim o [...] entende. E, portanto, existe essa separação clara de hospedeiras e promotoras. Para promotores, ou seja, é mais... quando nós temos determinadas ativações que requerem trabalho físico, temos sempre promotores, obviamente, por uma questão de cavalheirismo na base, ou seja, a certa altura... a não ser que o cliente tenha um requisito que diz: "não, não, não, este é um produto claramente destinado para o setor masculino e, portanto, só quero mulheres." Muito bem, só há mulheres." E1.16

Indutivamente, surgiram, várias vezes, questões relacionadas com *valet parking* e *drivers*, sendo que estes estão, sobretudo, associados às masculinidades, nomeadamente pela questão de condução de carros. Apesar de esta perspetiva ter mudado muito e hoje, em termos gerais, não haver uma discrepância exagerada na representação da forma como homens e mulheres conduzem, o que é facto é que alguns dos intervenientes referiram esta questão, embora noutros casos, e curiosamente da parte de um cliente de eventos profissionais do ramo automóvel (E3.08), há a indicação de que hoje esta questão já não se coloca e até já tiveram eventos com condutores homens e mulheres. No entanto, há que ter em atenção que no serviço de condução de carros da empresa não tem o mesmo peso em relação à condução de carros de clientes, como é o caso do serviço de *valet parking*, em que nenhum caso de mulheres a conduzir foi referido.

"Mas se estamos a falar de *valet parking*, por exemplo já é rapaz. Portanto, depende sempre muito do serviço." E1.09

"É um bocado o hábito. Acho que é cultural. Provavelmente é cultural, mas pronto, porque é uma carinha bonita, com vestidinho, é aquela... aquele trabalho mais de ficar a receber as pessoas, com uma boa apresentação e que no fundo os homens também podem fazer obviamente, mas que normalmente são mulheres. Pronto. Assim como se forem *valet parking*, bagageiros são homens. É muito raro ser uma mulher no *valet*

parking. [...] Os *valet parking* no fundo não faz sentido. Bagageiros, sim, por causa da força. No *valet parking*, hoje em dia, acho que podiam ser mulheres, como podem ser homens, têm a mesma capacidade de condução que os homens, mas pronto, não sei, tendencialmente... eu acho que são hábitos que nós temos e depois acabamos por nem pensar muito no assunto.” E2.07

“E2.13: Na empresa, sim. Nós normalmente temos, maioritariamente, é sempre hospedeiras, raparigas, e contratamos rapazes sobretudo para *test-drive* e algo do género que envolva mais... segundo o que dizem, trabalho mais de homens, vá, de fazer o acompanhamento nos carros e... mas ações promocionais recorremos sempre mais a raparigas. Nunca tanto a promotores.

Entrevistadora: OK. Nunca tiveram raparigas a fazer essa parte dos carros?

E2.13: Não. Não.” E2.13

É interessante a expressão ‘segundo o que dizem’, como que a afastar-se da responsabilidade, como se a pessoa não soubesse sobre o assunto, embora pareça que sempre foi feito desta maneira.

AUDIOVISUAIS

No que diz respeito aos audiovisuais, há uma noção generalizada de que o género não tem impacto em termos da escolha do serviço, ao contrário do que acontece com o acolhimento. As referências apresentadas abaixo mostram esta coerência no discurso.

“Ah não, de todo, claro. Sim. Não há preocupação absolutamente nenhuma.” E1.10

“Não. Em tudo o resto, eu tento sempre ir pela qualidade e por aquilo que eu acho que pode ser a capacidade da pessoa em executar determinada função.” E1.11

“Nos audiovisuais é: quanto mais fiável, melhor. O que nos interessa mesmo é a qualidade do serviço, não a imagem. [...] Contudo, não gostamos de trabalhar com pessoas com mau aspeto. As pessoas que são escolhidas por nós – no caso dos audiovisuais trabalhamos com 4 – tem a ver com o *budget* do cliente, são escolhidas tendo em conta o trabalho, o *budget* do cliente e não temos ninguém com má apresentação.” E2.02

No entanto, importa referir que há uma consciência generalizada de que esta área é marcadamente masculina, apontando as justificações para características necessárias ao desempenho das funções, as quais são claramente associadas a masculinidades, nomeadamente, a força física ou a falta de mulheres com formação na área.

“Homens. Aí, género homem. É um mundo muito masculino. Não há... ouça, não tenho uma única fornecedora mulher. Nada.” E1.09

“Agora, acontece, obviamente, em eventos em que há trabalhos logísticos e coisas pesadas que implica que... por exemplo, uma das componentes dos audiovisuais em que é muito raro encontrar mulheres é nas reuniões dos audiovisuais. A parte de projeções, sistemas de som, etc. Porque, obviamente, é um trabalho pesado, e geralmente, encontram-se as mulheres como comerciais, mas encontrar uma mulher nesta área, a trabalhar como técnica de produção ou algo do género...” E1.12

“E1.16: Aí claro. São 99% de homens. É porque é. Ou seja, porque aí... aí tem a ver, eu acho, com uma coisa muito simples, é que é assim: o trabalho de audiovisuais, 90% é carregar. É carregar com baías, é carregar com cabos elétricos, é carregar com passadeiras técnicas, é carregar cablagens, é carregar focos de luz e, portanto, é... ou seja, 99% do mercado de audiovisuais é...” E1.16

“Não há muita gente formada nessa matéria! Não há!” E1.13

De tal forma as profissões ligadas aos audiovisuais estão associadas a masculinidades que é interessante a forma como duas entrevistadas se referiram à única mulher que conhecem no meio, quase como que se fosse obrigatório cumprir um requisito masculino para se poder fazer parte deste ambiente.

“Homens. Só conheço uma produtora de audiovisual, porque fazia os concertos... era uma *roadie* que fazia os concertos de [nome de artista] [...]. E é uma fulana que parece um homem, também. Mas pronto. Mas é uma fulana que percebe de stage, percebe de palco, percebe de luzes, percebe da coisa como ninguém. Só conheço essa mulher. De resto, audiovisual, tudo homens. Também pela natureza do trabalho. Porque não é só o conceito, fazer a conferência em si, porque eles também são... eles fazem montagens e desmontagens. Portanto, eles arcam com pesos, com... e eu noto que isso também só tem homens.” E1.05

“Audiovisuais, sim. Eu não me lembro de ver uma mulher... conheço uma mulher que é dona de uma empresa de audiovisuais e parece um homem.” E2.10

O comentário seguinte revela, ao contrário dos anteriores, a razão pela qual se considera que as mulheres não devem ter funções nestas áreas.

“É lógico que se vamos para uma parte mais técnica, embora tenha pessoas na área técnica, mulheres que acabam por fazer o seu papel, mas quando estamos a lidar com determinado tipo de pessoas, os homens impõem algum respeito e são mais práticos e

racionais, não é? A mulher, vamos... chamemos-lhe assim, em algumas situações, pode enrolar um pouco mais devido à sua própria emoção, devido à sua própria forma de dizer "não", percebe?" E1.02

Por outro lado, começa a identificar-se o aparecimento de algumas mulheres nesta área, mais ao nível comercial e de gestão no terreno, mas também enquanto técnicas de som, iluminação ou multimédia, embora ainda muito pontualmente, e, por vezes, revelando falta de confiança no seu trabalho, ou até alguma estranheza.

Mas também posso dizer, curiosamente, na empresa, por exemplo de audiovisuais, eles têm na parte comercial algumas mulheres, mas na parte de implementação também são tudo homens, sempre! E tudo técnicos, sempre! Os responsáveis do projeto são sempre homens. Cada vez que nós temos que pedir a um fotógrafo é fotógrafo, não é fotografa. Porque são os que temos confiança também é verdade." E2.12

"Na área dos audiovisuais só aparecem cá senhores. Apareceu-me uma menina no outro dia, com a empresa com que habitualmente trabalhamos, que até fiquei surpreendida, porque não é normal. Embora quem faz a gestão connosco é uma senhora. Lá está, a parte operacional são homens." E2.17

"Mas, de facto, não estou a considerar aqui as áreas logísticas, porque essas é natural que sejam mais homens do que mulheres. Trabalhos pesados, de audiovisuais, isso tudo. [...] Sim, eu acho que isso é interessante, também. Porque nem sempre é a força bruta. Também tem a ver com a origem das profissões e hoje em dia já se veem muitas mulheres também na área dos audiovisuais." E1.04

"Pois, conheço algumas. Por acaso trabalhámos com... há uma empresa com quem nós trabalhamos que tem quase sempre uma rapariga que é da iluminação, não é?" E1.08

"A maioria são homens. Os técnicos, pelo menos com a empresa que nós trabalhamos maioritariamente, são todos homens, os senhores das montagens e desmontagens também e o gestor do projeto, que é a pessoa que tem mais conhecimento, também é um homem. Apesar de que também trabalham mulheres na equipa dele e quando são projetos mais de pequena dimensão, ou mais fáceis, normalmente tratamos com elas, mas tudo o que exige um grande conhecimento técnico é com o responsável da empresa, que é um homem." E2.14

"Eu quando vejo mulheres nessa área, faz-me um bocadinho de confusão, mas eu percebo que os homens nesses casos facilitam um bocado o trabalho às mulheres que trabalham no mundo dos audiovisuais. E claro que elas podem fazer o mesmo trabalho técnico que eles, agora a parte da força..." E2.07

Há quem relacione também o trabalho de mulheres nos audiovisuais com a orçamentação, no sentido em que, porque têm menos força, podem não ter a mesma capacidade e, por isso, pode ser um serviço mais caro.

“Também já trabalhei com umas raparigas boas, mas digo-lhe claramente que... pois. Não tenho qualquer complexo, porque já trabalhei com raparigas bastante boas em audiovisuais, mas eu acho que também um bocadinho por causa da força, acabam por ser muito mais homens. Porque imagine: nós temos uma equipa de audiovisuais que tem que carregar, montar, etc., e depois fazer também a assistência técnica. E assim sai... acaba por sair um bocadinho mais barato ter homens. [...] Ou então mulherões cheios de força para carregar aqueles ferros todos, não é? Acho que sim. Acho que, de um modo geral, são mais homens.” E1.07

Há quem, inclusive, comece a escolher mulheres para funções ligadas à tecnologia como uma forma de diferenciação e de manter uma posição sobre o assunto.

“Hoje em dia já não faz muita diferença, é interessante. Eu, nos audiovisuais, eu trabalho com uma empresa que é liderada por um homem e por uma mulher. É um casal. E é interessante, porque se me perguntasse até há 5 anos, se calhar, inspira muita confiança terem homens ligados, mais a tecnologia, até, do que os audiovisuais. Hoje em dia acho que não faz muita diferença. E eu, inclusive, tenho uma equipe que tem umas *t-shirts*, que chamam-se *Tech Girls* e elas fazem questão, porque sabem também que eu apoio isso. E é engraçado, como é novidade, se eu tenho a equipe que tem *Tech Girls* nas costas, mais dos meus cientistas vão procurar as *Tech Girls* do que os *Tech Boys*. É interessante, é porque é novidade e eles gostam de ter uma *Tech Girl* no... Mas é por ser novidade, porque acho que, hoje em dia, na área dos audiovisuais, já não faz muita diferença. Mas ainda dominam mais os rapazes, mas já não faz muita diferença.” E1.14

COMIDAS E BEBIDAS

No geral, quem gere eventos profissionais indica que o género não impacta a sua escolha em relação às comidas e bebidas, sendo que a qualidade do serviço é o aspeto mais referido como critério de seleção.

“No F&B não nos faz muito diferença. Para já não os escolhemos, certo?” E2.02

“Não, não, não. Não, não, não. Aí não. Nesse tipo de contratação não. [...] Pensando em casos práticos, efetivamente acho que não tem impacto. [...] E efetivamente, nomeadamente falando do *catering*, temos de tudo, temos das empresas... nunca acho que apanhei um evento em que só viessem homens ou só viessem mulheres.” E1.18

Por outro lado, para além de terem sido referidas muito poucas situações em que há um pedido expresso por parte do cliente, por vezes, quem está a organizar o evento nem tem possibilidade de escolher porque existe exclusividade de serviços no espaço onde será realizado o evento, como é o caso apresentado abaixo.

“Normalmente trabalhamos sempre com uns, a não ser que seja imposto por uma específica... uma *venue* que tenha já alguém que trabalhe com eles. Sei lá, estou a lembrar-me do CCB que tem de trabalhar com uns específicos, não me lembro agora o nome, o CCL também tem de ser o *catering* deles e isso é só senhores.” E2.05

Na ligação com a qualidade do serviço, é referida a importância da formação e do conhecimento de línguas, sobretudo para empresas que trabalham clientes *incoming*.

“Para mim, o importante é saberem línguas, é saberem servir como deve ser e é terem um curso de hotelaria. Detesto pessoas que não têm... não é detesto, não gosto. Paga-se caro. Não posso ter pessoas a pousarem assim, a entornarem assado. Para mim o serviço tem que ser bom. E... venham com escola ou venham com *know-how*, tem que ser excelente.” E1.05

Apesar de considerarem que o género não influencia a escolha, quem gere eventos dá nota de que o mercado é constituído quer por homens, quer por mulheres, embora, usualmente, as chefias de sala, por exemplo, ainda estejam do lado dos homens.

“Hoje em dia as empresas estão muito bem divididas, eu acho. Mas, por exemplo, os nossos eventos *corporate*, já conseguem ser quase 50/50, tanto homens como mulheres. Há uns... depende muito do evento que está a fazer. Se é um evento interno, é uma coisa. Se é um evento que é para uma empresa, é *corporate*, mas é para clientes e parceiros, é diferente. A parte do *catering* não sofre essa influência porque... o que eles tentam sempre, o que os clientes nos pedem, é... eles sabem o que é que querem.” E1.09

“Nós a assistirmos ao que acontece, maioritariamente ainda têm a maior parte dos chefes de sala, são homens, os diretores de F&B são homens, isso ainda acho que é, não é? Pelo menos isso acho que ainda não mudaram...” E1.04

Já no que diz respeito à parte comercial do serviço, muitas vezes identificada em empresas de *catering* pela função de gestão do evento, embora que apenas na ótica das comidas e bebidas, encontramos várias referências à presença de mulheres, ao contrário da logística, onde é mais frequente encontrar homens.

“Da experiência que eu tenho, na parte do contacto que nós temos com as empresas de *catering* que temos contratado, ou que, por sua vez, contratam-nos a nós para fazer

serviços de animação e de complemento ao evento em questão, negociamos geralmente sempre com mulheres, ou seja, a parte de gestão acaba sempre por estar representada por pessoas do sexo feminino. Operacionalmente, temos sempre homens. Não sei se... até agora pode ter sido uma coincidência, não é?" E2.23

"Eu acho que se estivermos a falar de uma parte mais de terreno, há muitos mais homens. Mas muito, mas muito mais. E acho que também tem a ver com a força física" E2.10

"Aí é capaz de haver uma diferenciação no sentido, por exemplo, das salas. Se é uma logística que envolve ter... não sei, montar salas, de carregar mesas, de carregar cadeiras, aí sim, se calhar fazemos essa diferenciação, por uma questão de força. É a única questão que... ou seja, temos que contratar extras para esse efeito, aí vamos ver só... [...] ... precisamos dois ou três homens para esse feito. Agora, um serviço, um jantar, um cocktail, tentamos sempre sim, equilibrar. Ter um número de homens e mulheres que seja idêntico." E2.26

No entanto, ao acompanhar o evento OD10 no local de trabalho do entrevistado E2.26 pudemos confirmar que a equipa que realiza as montagens enquadra uma mulher e, na entrevista ocasional que tivemos a oportunidade de fazer à equipa, mostraram-nos que não veem qualquer diferença na equipa. Pode ser um estereótipo, mas no dia a dia não sentem qualquer diferença em termos de capacidade física. Importa referir que abordámos o assunto com várias pessoas da equipa, sem a senhora que pertence à equipa estar presente, e o discurso manteve-se, o que demonstra que não foi por uma questão de simpatia, facto que também confirmámos ao acompanhar as montagens do referido evento.

Assim, novamente as características de força física e organização e atenção ao detalhe são associadas, respetivamente, às masculinidades e feminilidades, as quais, tudo aponta, influenciam o género de quem desempenha funções em que cada uma é mais necessária.

"Agora, se me disseses agora a nível de gestão de sala, de empregados, há coisas que é tipo tropa no Turismo. Há coisas que têm de ser tipo tropa. E tropa pensas mulheres? Não, pensas homens, não é? A gestão de sala, é o chefe de sala. Tu alguma vez viste uma chefe de sala? Nunca viste. Porquê? Porque... a fila é aqui, é por aqui que se entra, é por aqui que se sai, saem todos juntos, servem a mesa assim ou assado e aquilo é um trabalho muito masculino. Por tendência masculino, sim." E2.08

No entanto, tal como observámos noutros casos, há a consciência de que é possível encontrar pessoas que não sigam o padrão, ou inclusive desenvolver competências, nomeadamente a partir da experiência profissional.

“Aliás a empresa de *catering* com quem eu mais trabalho tem um diretor comercial homem. Portanto, normalmente a comercial com quem eu trabalho é uma menina, mas... Não, não... acho que já há homens com muita sensibilidade para algum tipo de pormenores. Acho que... lá está, vem muito mais da experiência. Se calhar, no início de carreira uma menina, até pela educação que teve, apesar de nós dizermos que tudo mudou, não mudou assim tanto, não é? Eu tenho um filho rapaz e sei que não é bem assim, porque tenho uma afilhada menina da idade dele que, apesar de também ser um bocadinho descuidada, mas tem um bocadinho mais de cuidado, tem mais preocupação com algumas coisas. Portanto, acho que, tendencialmente, uma mulher dá relevância a detalhes que um homem não dá, por norma. Agora, acho que depois com a experiência as coisas acabam por se ganhar, se a pessoa quiser.” E2.19

Por último, importa salientar uma situação concreta que nos suscitou grandes dúvidas e curiosidade, embora não tivéssemos conseguido, até à data, confirmar o assunto. A entrevistada E2.28, que trabalha como gestora de eventos numa empresa de *catering* que também presta serviços chave-na-mão, indicou-nos o seguinte:

“E2.28: Por exemplo, sala, há muitos serviços onde não entram senhoras.

Entrevistadora: OK. Porque vocês escolhem ou a pedido do cliente?

E2.28: Por exemplo, protocolo não entra. Tudo o que seja, mesmo que seja *corporate*, mas que seja em espaços regidos por protocolo, não pode ter mulheres na sala como empregadas de mesa.

Entrevistadora: Não pode porque vocês não querem ou porque o cliente vos disse?

E2.28: É o protocolo, é mesmo a regra do espaço.

Entrevistadora: É vosso... Regras do espaço?

E2.28: Por exemplo, palácios nacionais, de protocolo não podem entrar empregadas de mesa, posso ter empregadas de limpeza, posso ter senhoras da copa, posso ter na cozinha, na sala não.

Entrevistadora: Pode-me dar um exemplo, só para eu ter uma ideia...

E2.28: Posso. No Palácio Nacional da Ajuda, por exemplo, não entram, de Queluz.

Entrevistadora: OK. Porque é deles... são eles que indicam isso?

E2.28: É um espaço que pertence ao Estado, portanto, tem que se reger pelo protocolo.

Entrevistadora: Eu estou-lhe a fazer estas perguntas porque eu vou atrás dessa pista.

E2.28: Sim. Protocolo de serviço.

Entrevistadora: Ou seja, vou explorar...

E2.28: É assim, há uma regra, entre aspas, não é regra... pronto. [...] mas há espaços e há serviços em que há protocolo de Estado em que não pode haver, não é uma regra dita, nem está escrito em lado nenhum, mas não acontece. [...] Pronto. Por exemplo, servir a mesa do Presidente da República mesmo que ele vá... aconteceu no outro dia, tínhamos um casamento de uns amigos dele que não se estava à espera e ele apareceu a meio, não

houve uma mulher a servir aquela mesa, porque há protocolo de Estado, elas estavam lá, mas não servem.

Entrevistadora: OK. Tem noção porque é que isso acontece? Tem ideia?

E2.28: Eu acho que é daquelas regras de há séculos que havia, que as mulheres não entram na sala...

Entrevistadora: E ninguém pôs em causa.

E2.28: ... e não se põe em causa e nós fomos... mas há sítios em que não dá mesmo. E há, por exemplo, os jantares que se faz com o Presidente e isso tudo, não há mulheres na sala, é uma regra, pronto, protocolo, não há." E2.28

Antes de refletirmos sobre o assunto, convém salientar que contactámos outra empresa de catering que também faz serviços nestes espaços e corroborou, da mesma forma, o que foi apresentado pela entrevistada E2.28, o que demonstra que não é uma interpretação enviesada, é antes um discurso que é passado às várias empresas que prestam serviços de comidas e bebidas neste contexto.

Tentámos ainda obter respostas acerca destas regras junto da Presidência da República, de onde fomos remetidos para a Chefe do Protocolo do Estado Português, Dra. Clara Nunes Santos, dado que é este o cargo que tem competências ao nível de "a) Uniformizar a actuação protocolar dos órgãos de soberania em todas as actividades que tenham incidência na vida internacional; b) Preparar e acompanhar as deslocações oficiais ao estrangeiro do Chefe do Estado; c) Acompanhar as cerimónias de apresentação e entrega de cartas credenciais dos chefes das missões diplomáticas acreditados em Portugal; d) Formular parecer sobre os programas de recepção em visitas oficiais de primeiros-ministros, ministros dos negócios estrangeiros e de altos funcionários de organizações internacionais" (Conselho de Ministros, 2012, p. 323) onde se enquadram os eventos referenciados pelas entrevistadas. Tendo em conta que o Protocolo do Estado tem como uma das suas atribuições "definir o conjunto das regras que devem regular o cerimonial, a etiqueta e pragmática de acordo com as práticas internacionais vigentes e as tradições e costumes do Estado Português" (Conselho de Ministros, 2012, p. 323), tentámos uma entrevista com a atual Chefe do Protocolo do Estado ou uma resposta por escrito sobre este assunto, mas não obtivemos resposta. Também não conseguimos encontrar, nem nos foi referenciado, qualquer documento oficial que enquadrasse o que nos foi indicado.

Para além de este assunto ser tratado com os fornecedores como um dado adquirido, refletido na forma como a entrevistada E2.28 fecha o assunto com a expressão 'pronto', referida com veemência, sem nunca ter sido colocado em causa por quem presta o serviço, intriga-nos que um Presidente da República que publicamente manifesta preocupações com as questões relacionadas com o género permita esta discriminação apresentada como algo intransponível.

DECORAÇÃO

No que diz respeito à decoração, apesar de este não ter sido um tema questionado a todos os intervenientes, vários falaram, direta ou indiretamente, sobre o assunto. Na maior parte dos casos, assume-se que a mulher tem mais aptidões para realizar tarefas relacionadas com a decoração, derivado da já referida atenção ao detalhe, mas também pela maior ligação às modas.

"Mas quando se fala na decoração duma sala, para um banquete, para uma receção, normalmente esta atenção ao detalhe, eu encontro mais nas mulheres do que nos homens." E1.06

"Relativamente à questão do género, importantíssimo. Há coisas que nós homens não detetámos, ou seja, nós obrigatoriamente... ou seja, em termos de... temos mulheres a trabalhar connosco, porque são essenciais, ou seja, parte dos nossos eventos passa muito por o almoço, o jantar, o jantar de Natal, os centros de mesa, ou seja, não me ponham a fazer um centro de mesa, eu faço, mas a probabilidade de ficar muito pior do que se for uma senhora a fazer é gigante e, portanto... não é que as mulheres se limitem a fazer centros de mesa, atenção!" E1.16

"as mulheres normalmente têm mais tendência a saber mais sobre flores, os nomes das flores, as cores, o que é que combina, o que é que não combina, os tecidos das mesas, das toalhas, dos arranjos, se fica bem com uma base de espelho ou se fica melhor com uma base rústica com madeira. Esse género de combinações que acho que é mais fácil, que acho que nós no dia-a-dia estamos, se calhar, mais... relacionamo-nos mais com esses aspetos, a nível pessoal até." E2.09

Um aspeto a realçar, na situação abaixo, é a importância da comunicação e a partilha de símbolos entre as mulheres, no sentido em que pode contribuir para uma melhoria do serviço, neste caso, em relação à decoração.

"Com frequência. Não é uma vez, acontece-me com frequência. As raparigas, as mulheres, vêm à reunião como *second base*, em que o homem está a liderar a venda. E elas estão ali eu estou a falar e eu digo "Yes, OK, sim, gosto, na, na" e elas adicionam qualquer coisa com o lápis que eu digo "*That's 'it, that's exactly it*". Ela entendeu-me. [...] Uma delas, há pouco tempo, num evento [...] estivemos ali durante não sei quanto tempo a falar em decoração da sala ou a montagem, e eu não gostava, porque no hotel... Gostava de tudo, menos o facto de que as salas de reuniões tinham alcatifa e a alcatifa tinha cores berrantes. E quando chegasse lá o nosso *designer*, o nosso logo, aquilo não ia dizer... Mas tudo no hotel era perfeito, até o orçamento era ótimo, mas eu não estava a gostar do visual, da imagem. E ela pensou e disse assim: "eu já estou a ver o que a

[nome de gestora de eventos] quer, é tipo... como sapatos Manolo. E eu fiquei assim a olhar para ela, mas isto é ótimo, é a linguagem entre as mulheres. Um senhor já não sabia... do que a gente estava a falar. E eu disse: "o que é que quer dizer?", "quer dizer a elegância do preto, mas com um *burst of colour*. E eu disse: "é exatamente isso, não quero que a *colour* seja dominante". E ela disse: "eu já sei o que vamos fazer". E de facto ela conseguiu fazer. O que é que eles fizeram? Pegaram em alcatifa de exposição, pegaram na cor principal do meu logo e taparam o *lobby* deles com a alcatifa de exposição. Que é *removable*. No final, nem estraga a alcatifa deles, mas ao mesmo tempo... e eles assumiram esse custo, porque o evento compensava. E isso é muito inteligente. E ela soube, porquê? Porque ela é mulher e ela, ao usar aquela imagem, que eram sapatos Manolo, e eu fiquei a olhar para ela, e ela soube explicar. *Classic black* não era o que eu queria, mas ela... era uma cor clássica com um toque de... e é verdade. Muito inteligente. [...] Este é o *mind to mind*, o *mindset*." E1.14

No entanto, uma outra entrevistada destaca um fornecedor que também consegue captar a mensagem e surpreender, mesmo não sendo do mesmo sexo. A questão que se coloca é o espanto e a dúvida, se é aquela pessoa a tratar dos arranjos de flores, facto que demonstra como as expectativas em relação ao género também podem influenciar a forma como se constrói o género.

"E2.12: Mesmo decoração pedimos sempre ao [nome de fornecedor de decoração para eventos] que também é um homem, portanto... Já vi por exemplo... não faço ideia quem é que faz, por exemplo, os arranjos de flores da [nome de empresa de decoração para eventos], sei que falo com a [nome de fornecedor de decoração para eventos], quem faz os arranjos de flores [...] não sei, mas eu sei que digo: "Sr. [nome de fornecedor de decoração para eventos], eu tenho um grupo cujo logótipo tem estas e estas cores, veja-me lá... e tenho um limite máximo de um arranjo de 50,00€ para uma mesa de presidência." E chega cá e é uma coisa brutal. E eu só disse isto ao homem. É o que eu lhe digo. "É estas cores, não há preferência de flores, tenho este limite para gastar. Como é?" E são sempre coisas espetaculares. Agora...

Entrevistadora: Portanto, é sempre mais pela competência do que a questão do género.
E2.12: Exatamente." E2.12

Esta expectativa veio a confirmar-se na situação apresentada pela entrevistada E1.10:

"E houve ali aquela fase ainda, não é, aquele arranque, que não conhecia o meio, e tudo, e um dos primeiros eventos que ele fez, para um laboratório farmacêutico, ele tinha que fazer [nomes de cidades]. E eu deixei-o organizar, fazer, e fui com ele para o terreno. E isto foi engraçado, porque isto, em [nome de cidade], aconteceram duas coisas nesse evento. Primeiro: era um *welcome coffee*, um *welcome coffee* não, um *welcome drink*, à tarde, com reunião de uma hora e tal, depois, seguida de jantar, para médicos. Eu nem

me recordo onde é que foi, em [nome de cidade]. Mas, num sítio qualquer... no *welcome drink* havia daquelas sanduíches de triângulo, não é, que vinham assim inteiras, umas coisas, não é? Portanto, estavam os convidados todos agarrados ali à bela sandoca. Não houve ali o... não é? Mas se calhar, se tivesse sido uma mulher com pouca experiência, se calhar também não tinha chegado lá, não é? Nós vamos brincar com isto, porque ele é homem e não teve essa sensibilidade, mas pronto. E depois, andámos a ver os espaços todos, o que já estava montado, então fomos à sala de jantar. Já estava tudo, "já está tudo?", "Já, já está tudo, já está", "Então e os centros de mesa?". Estavam as mesas postas, com um vazio no meio. "Então, mas falta aqui... os centros de mesa?", "Achas que faz falta? Os centros de mesa'", "Ai, faz, faz". Foi ligar para um fornecedor que era lá de perto, por acaso conseguiu safar a coisa e lá levou... mas depois, por outro lado, há outros colegas que têm uma sensibilidade enorme! Não é? Portanto... e há mulheres que não têm." E1.10

Na observação direta no evento OD8 tivemos a oportunidade de falar sobre o assunto da decoração com a gestora do evento, bem como com a pessoa responsável pela decoração no contexto da empresa. Tendo em conta que este evento se realizou numa das datas mais concorridas em dezembro ao nível dos eventos profissionais (a última sexta-feira antes do Natal) havia muitos eventos da empresa a decorrer em vários espaços da cidade, o que fez com que se notasse ainda mais a falta de elementos na equipa. Foi neste enquadramento que a responsável pela decoração nos indicou que precisava muito de um homem na equipa. Novamente a questão da força física foi a justificação para esta necessidade.

ENTRETENIMENTO

Em relação ao entretenimento, não há uma coerência sobre o impacto do género na contratação do serviço e, conseqüentemente, de quem trabalha nesta área.

Há casos em que é perentoriamente indicado que o género não tem qualquer influência na escolha dos artistas, sendo o programa e o público-alvo os principais aspetos tidos em conta, ou os pedidos específicos do cliente.

"É igual, nós já tivemos fadistas, fadistas. Já tivemos mágicos, uma mágica. Cantores, cantoras. Nós trabalhamos com muita *performance* no palco, também são homens e mulheres, não? Aí mesmo é só... tem a ver com o conceito base. Depois temos 2 ou 3 parceiros que pedimos cotação e depois vemos o que é mais indicado para fazer. " E2.24

"Isso é... é mesmo indiferente. Mesmo, mesmo, e eu trabalho com diversas *performances*, desde circo, tenho mulheres a fazer de palhaço e homens, mas tenho malabaristas mulheres... aí é mesmo... no meio artístico, não noto... [...] Para mim não é de todo um

critério e não me parece que para nenhum dos meus clientes seja um critério ser homem ou mulher.” E2.19

“Aí jogamos muito com a audiência. Ou seja, se tivermos uma audiência que seja muito masculina, por norma preferimos ter uma mulher, em termos da parte do entretenimento. Se tivermos uma audiência mais mista, é completamente indiferente. Mas é só isso aí, ou seja, quem é o nosso interlocutor do lado de lá é que nos condiciona aqui um bocado que tipo de *entertainer*, ou que tipo de animação é que eu vou selecionar.” E1.12

“Mas isso depende sempre também do tipo de *target* que nós estamos a trabalhar ao fim ao cabo, se são mais homens, se são mais mulheres e depois também do tipo de entretenimento que pedem. Às vezes pedem coisas muito específicas: “Quero o cantor tal.” Ou: “Quero...” Sei lá...” E2.03

“Eu, normalmente, o que eu faço, pergunto sempre ao próprio cliente o que é que ele prefere. Se é o caso de uma atividade, imaginemos que é... que é fado, se prefere uma... se prefere uma cantora, ou um cantor. Os guitarristas normalmente são sempre homens. Mas também vai depender da disponibilidade. Eu não sei nesse caso, por exemplo de banda a tocar ou se é um Cirque Du Soleil [impercetível]... eu, eu acho que aí nós não... eu pessoalmente não me foco muito no género. [...] É assim, por exemplo, DJ, normalmente é homem. Dizem “Um DJ”, não dizem: “Uma DJ”” E2.27

Neste último caso, mesmo não se focando no género, há a consciência de que para algumas profissões nesta área do entretenimento são usualmente mais associadas características de feminilidades ou masculinidades, como é o caso do DJ.

Por outro lado, há quem trabalhe em gestão de eventos e tenha preferência em relação ao género, ou tenha escolhas equilibradas, sobretudo no que diz respeito a determinado tipo de entretenimento.

“De fado é sempre mulheres, por exemplo. Eu estou a pensar no que utilizamos mais. Há milhares de conceitos, mas quando são espetáculos de performance, uma coisa mais teatral, artes circenses, independentemente do conceito é uma mistura, porque o que interessa é a performance [...] portanto acho que sim, depende sempre muito do programa, da variedade, mas quando se tem que escolher, quando é só um, não é? [impercetível] é uma coisa, quando há só um, eu acho que sim, acho que normalmente pedem feminino e há alguns que dizem mesmo que querem que seja uma mulher. Agora estou-me a lembrar de algumas comunicações.” E2.09

“Há. Há. Ainda... quando é que foi? Foi o ano passado. Foi a gala de entrega de prémios da [nome de empresa] que nós fizemos que tivemos a [nome de apresentadora] como

apresentadora, lá está, sim, quando pensaram em alguém para apresentar, pensaram sempre numa figura pública mulher.” E2.05

“Talvez... caso que me vem agora à memória. Talvez quando nos pedem, por exemplo, uma banda de covers, nós temos vários contactos para isso. Normalmente gostamos de pedir uma banda em específico, que é a [nome de banda], que são vocalistas femininas, essencialmente. Tem a ver mais com o próprio ambiente que elas passam para a sala. Achamos que fica melhor, nesse aspeto, ser uma senhora a cantar, mas senão, de resto não estou a ver mais nada...” E2.26

“a parte do entretenimento, homens, claramente. Tudo o que eu contrato de comédia, é homens que vêm, artistas são homens que cá aparecem. Sim, homens.” E2.17

“Não, não, não. Mesmo na dança, estou a dizer a dança que é uma área que à partida pode haver algum tipo de inclinação para o sexo feminino, [...], mas quase todas as nossas atuações, aquilo que nós propomos, têm homens e mulheres.” E2.23

Houve ainda uma referência ao género que se distancia da visão dicotómica que tem marcado as relações de género no âmbito dos eventos profissionais, tal como temos abordado até aqui, nomeadamente relacionada com orientação sexual. Neste caso, salientam-se as características de feminilidades associadas aos homossexuais homens como um fator diferenciador pela positiva no âmbito do entretenimento em eventos profissionais.

“Dá-lhe uma sensibilidade, ali a nível de bailarino, pá, que é importante. A nível artístico, eh pá, não sei se tem, sei lá. Eu conheço essa realidade e depois conheço outros parceiros de produções artísticas que não tem nada a ver com isso e de facto não é a mesma coisa. Portanto, ou ele é muito bom e por acaso também é homossexual. Pode até não ter nada a ver. Mas a verdade é que ele dá-lhe um toque principalmente ali na parte de dança e de coreografia artística que é fundamental em cima dum palco e desinibida, que é fundamental. Mas o outro parceiro não. É homem também nessa parte artística eu acho que os homens descomplicam. Talvez por não serem tão atentos ao detalhe, ou não. Mas eu não gosto muito de generalizar, isto os homens ou as mulheres, porque isto é um bocado... dizer-se que os homens ou as mulheres... a parte artística, de facto, eles cumprem o trabalho muito... um deles é homossexual, gaysíssimo, bichona ao máximo, do mais purinho que existe, qualquer... não há absoluta limitação por ele ter esse tipo de orientação sexual. Super profissional. Educado, com os seus toques, mas super profissional. Põe aquela malta toda a mexer que é um disparate.” E1.06

Visão de quem trabalha na produção do evento

ACOLHIMENTO

Mesmo não tendo acontecido estarem presentes no grupo focal pessoas que trabalham exclusivamente no âmbito do acolhimento em eventos profissionais, conseguimos chegar à percepção de qual o impacto do género nos processos de recrutamento e seleção para este tipo de função.

A questão da imagem foi por estes atores referida com um dos aspetos mais importantes, sendo que “no caso de promotores, por exemplo, aí já há fotos envolvidas e já há escolhas por fotos do promotor... da promotora, mediante o aspeto físico.” (GF4). A preocupação com a imagem associa-se à venda, ou seja, se quem promove está lá para vender, a sua imagem deve corresponder à imagem do que se pretende promover, sendo este um ponto de consenso entre todos os participantes do grupo focal. O participante GF4 reforça esta ideia indicando “aquela imagem está a representar alguma coisa”, e dando ainda como exemplo:

“...no [nome de evento], as meninas à porta, a gente via imenso isso, era tudo... as meninas estavam todas de igual, pareciam todas irmãs gémeas e eram tudo meninas muito bem-apresentadas, muito cuidadosamente tudo nos trinques, porque lá está é uma cara que...[vende].” GF4

AUDIOVISUAIS

Em relação aos audiovisuais, a participante no grupo focal que presta serviços nesta área (GF1) apresentou algumas questões merecedoras de destaque. Não podemos esquecer-nos que esta é uma visão de uma mulher naquele que é por muitos identificado como um mundo de homens.

Em relação ao recrutamento e seleção no contexto de eventos profissionais, indica que o conhecimento prévio do seu trabalho é fundamental para que se agilize o processo, sobretudo porque se associa à profissão a necessidade de capacidade física, sobretudo para montagens e desmontagens.

“GF1: ... não vendo o trabalho, à partida [...] principalmente quando se trata desta coisa das montagens e estar um dia inteiro, à partida, o homem é aquele que tem mais capacidades para fazer, devido à força... no nosso caso específico é mais à força que outra qualquer para poder fazer a montagem, desmontagem, mas a partir do momento em que conhecem e sabem como é que a pessoa trabalha, até tentam fazer com que a mulher que tem determinadas capacidades consiga liderar um bocado o grupo, não digo “liderar”, mas orientar um bocadinho a situação.

Moderadora: Portanto, é preciso ter a certeza, ver, não é só por indicação...

GF1: Eu sinto um bocado isso, sim...."

Assim, confirma-se que a associação de masculinidades relacionadas com a capacidade física requerida pela profissão acaba por impactar o acesso que as mulheres poderão ter a este meio. Não é apenas uma representação de quem está de fora, e que até pode não fazer pedidos específicos, mas acontece que, entre pares, esta questão pode influenciar o acesso.

Deste modo, também as experiências comuns podem facilitar o acesso, no sentido em que quem contrata, neste caso as empresas de audiovisuais ou *freelancers*, toma consciência pela visualização do trabalho efetuado.

"... são situações muito diferentes, o não conhecer a pessoa e o conhecer a pessoa, porque, no meu caso em específico, por exemplo, a maior parte dos trabalhos que eu tenho foi porque me viram a trabalhar, então, ao verem-me trabalhar, contratam-me: "Olha, queres ir trabalhar comigo também?". É uma questão... foi só mesmo, porque viram, não foi porque o meu nome passou" GF1

Porém, é também referido que esta representação partilhada acerca da profissão que destaca o aspeto físico não incorpora todas as dimensões que podem ser necessárias ao desempenho de tarefas específicas. Quer isto dizer que nem todos os trabalhos nesta área precisam de esforço físico, como as montagens e desmontagens.

"Quando é uma área mais de *design* ou da realização conceptual do evento, aí essa escolha não é tão visível, não é tão sentida. [...] Geralmente, quando pedem, por exemplo, para a realização do evento em si, quem está a trabalhar como extras e assim, é um bocado indiferente." GF1

COMIDAS E BEBIDAS

No que diz respeito à área de comidas e bebidas, tivemos presentes no grupo focal duas pessoas que trabalham, sobretudo, no serviço de mesa (GF3 e GF4). Em relação ao acesso à profissão no contexto dos eventos profissionais, destacaram vários aspetos.

Não há preocupação em relação aos horários, se é necessário que a pessoa fique mais tempo a trabalhar, mas ocorre que isso está normalmente relacionado com desmontagens e pode vir a ter impacto em termos das masculinidades associadas à força física. Normalmente é questionado, à partida, qual a disponibilidade das pessoas e a escala é feita em função disso. O que realmente influenciava era:

"GF3: Eu acho que depende muito da capacidade da pessoa, não é só o ser mulher, ser homem que vai depender do trabalho que tu podes proporcionar, mas sim as capacidades físicas e também mentais que tu tens... no decorrer do serviço. " GF3

Tal como vimos em relação à percepção de quem gere eventos, a área das comidas e bebidas, sobretudo no que diz respeito ao serviço à mesa, está hoje, em muitos sítios, bastante equilibrada, embora possa depender do que os clientes procuram.

Uma das limitações apontadas para a contratação no feminino é o tipo de serviço, dado que se for para servir direto e trincar escolhem mais homens do que mulheres (GF3), o qual também pode estar relacionado com a capacidade física, como podemos ver no exemplo seguinte:

"Sim, porque o trincar equivale a nós andarmos com um tabuleiro à volta das mesas a servir o cliente. Imagine eu já fui a um evento com uma amiga minha, ao qual nós tínhamos que servir a sopa individualmente e ela tinha de estar com a terrina de sopa à volta e é super pesado... [...] e quente. E então, na altura, eu tive que ir ajudá-la e tudo. Por isso, eu acho que é mais isso que influencia se calhar essa forma na contratação na parte do catering." GF3

Porém, ambos os participantes concordam que para se poder vingar nesta área é necessário ter proatividade e querer aprender sempre mais, dando realce à atitude da pessoa, mais do que à 'fatalidade' do género.

"GF4: Nós temos que nos saber também defender. Eu também já fui... quando fui no início eu não sabia quase nada e fui e defendi-me e não sei, pergunto. Também não podemos estar à espera que nos deem tudo de bandeja, não é verdade? E acho que é um bocadinho isto. Por exemplo, serviços para trincar, não vou, à partida não vou, porque não sei, mas também não é coisa que eu se não tiver outro... se me chamarem e disserem: "Não, é mesmo urgente." Também não vou dizer que não, treino um bocadinho em casa, treino um bocadinho. Há que aprender.

GF3: Ah, mas eu também fazia. Eu dizia sempre... eu ia sem saber, eu chegava ao evento em si, normalmente era sempre a [nome de empresa], e o meu chefe de turno perguntava: "Quem é que aqui sabe trincar? Quem é que não sabe?" Eu dizia sempre que não. Ele dizia: "Então você vem para o evento sem saber trincar?!", eu assim: "Olhe aprendo. Você tenta-me ensinar e eu aprendo." Eh pá, e há certas coisas que eu servia que minha Nossa Senhora, que eu nem sabia como eu servia. Então servir bacalhau a trincar, minha Nossa Senhora, aquilo tudo desfaz-se tudo na mão. Eu já chegava a alturas que eu pegava na colher e punha o bacalhau...

GF4: É saber também gerir.

GF3: É saber gerir, acho eu, e adaptarmo-nos às situações.

GF4: E adaptarmo-nos.

GF3: Tem a ver com personalidades, nós adaptarmo-nos às situações.

GF4: Mas acho que, à partida, quem vem para a parte do *catering*, tem de ser uma pessoa desenrascada...

GF3: Sim, sim, sim.

GF4: ...porque surgem situações, surgem imprevistos e nós não podemos ficar bloqueados, temos que saber mexer. É, porque o cliente vem reclamar disto ou daquilo e nós nem sabemos do que é que o cliente está a falar: "Sim senhora, tem razão, vou resolver."

Tal como nos audiovisuais, o conhecimento prévio de quem vai ser contratado pode abrir portas, no sentido em que já se sabe com o que é que se pode contar daquela pessoa. Mais importante é este aspeto do que o género de quem se vai contratar para servir à mesa. O género pode influenciar, mas o conhecimento prévio da atitude e desempenho têm um peso maior.

"GF3: Mas aí é que está, também depende da pessoa, nós...

GF4: Depende se a firma já conhece a pessoa, se não conhece."

Sara: Mas também já tive que dizer: "Olhe, mas eu não consigo carregar com isso."

Portanto, também já aconteceu ao contrário, eles partirem do pressuposto que: "OK, fazes tanto como ele." E eu ter que dizer mesmo: "É melhor não!"

ENTRETENIMENTO

Tal como acontece em relação a quem gere eventos profissionais, quem trabalha na área do entretenimento, neste contexto, indica que não há um padrão no que diz respeito a questões de género, pelo que a contratação pode depender muito do que o cliente final pretende.

"Eu acho que aí, no caso da animação, acho que não há grandes diferenças, depende muito daquilo que as pessoas querem." GF2

Quando o género tem influência, pode acontecer pela atração dos opostos.

"E eventualmente, e não se passou diretamente comigo, mas já ouvi casos de se for uma empresa só de... maioritariamente masculina, que às vezes podem querer alguém para animar que seja uma mulher. [...] Porque não queriam mais um homem. Sei lá, se for a cantar ou numa performance qualquer, mas isso, pessoalmente, não... eu nunca vi, eu já ouvi dizerem isso."

Decorrente do debate acerca da importância da força física, associada às masculinidades, com forte representação associada aos audiovisuais e ao *catering*, o participante GF2 referiu um aspeto que mais nenhum interveniente no estudo realçou em relação ao entretenimento:

“No caso da animação, por acaso, estava a pensar que as mulheres também carregam, porque como as pessoas contratam aquele produto e aquela animação em específico, depois o que é feito para chegar até lá, eles não querem saber ...e, portanto, se contrataram uma mulher para cantar num evento, por exemplo, se ela tiver que carregar o material, o próprio material de som, ela carrega, mas acho que isso ela própria já sabe, porque contrataram este duo ou o que for e ela tem que chegar lá e apresentar o trabalho. E agora, o que acontece até lá, não interessa, se ela carregou, se não carregou. E há várias mulheres a carregar material, claro que o equipamento de som, se calhar para um evento, não é... não tem que ser tão grande se não tiver o palco, pode ser uma coisa mais pequenina e ela pode ajudar a carregar, mas também muitas vezes contratam o artista e contratam a empresa de som à parte, portanto, depende muito do tipo de evento e do tipo de animação que se contrata. Mas quando é um produto chave na mão: OK, aquilo tem é de estar montado. Seja como for, portanto... e também, lá está, não há essa coisa: “Ah se é uma mulher, se tem de carregar, se não tem de carregar.” É por aí.” GF2

Neste sentido, fica explícito que a associação de determinadas características associadas a feminilidades ou masculinidades, nas profissões relacionadas com a produção de eventos profissionais, nem sempre é coerente em relação às tarefas efetivas que é necessário desempenhar. Estão mais ligadas ao significado que socialmente lhe foi atribuído, o qual vai sendo reproduzido também pelas escolhas que empresas de eventos e clientes vão tendo.

Perspetiva dos clientes

ACOLHIMENTO

Como vimos anteriormente, também os clientes têm impacto nos processos de recrutamento e seleção das pessoas que trabalham no acolhimento dos eventos profissionais, no sentido em que, ao fazerem pedidos específicos, determinam quais os atributos e competências que serão mais valorizados nestes processos. No discurso dos entrevistados, confirmou-se que, para determinadas funções, se pode dar mais importância às masculinidades ou feminilidades, embora se demonstre que o contexto está a mudar, como se pode ver nos exemplos abaixo.

“A nível do acolhimento, obviamente que feminino fica sempre melhor.” E3.05

“Claro, às vezes as hospedeiras normalmente só são mulheres, não é? Mas mesmo nas hospedeiras até já contratei homens. Mas é muito raro, normalmente são as mulheres. Os homens normalmente eu contrato para *valet parking*. Normalmente são homens. Normalmente? Sempre, sim. Nunca vi uma mulher *valet parking*. E hospedeiras também... ou é assim um evento tipo [nome de marca], que dá para pôr homens ou, então, no geral, as hospedeiras estão de vestido e etc. são mulheres. É muito raro contratar homens.” E3.02

“Em *hosting* é quase sempre feminino. Noto também – isto, lá está, uma opinião pessoal – dos últimos eventos que tivemos, noto que os promotores rapazes são – não lhe quero dizer mais inteligentes – mas mais perspicazes, mais proativos do que as hospedeiras, do que as miúdas. Elas são mais, se calhar – lá está – por terem muito mais trabalho e é um facto que na área das hospedeiras e nos promotores, elas têm muito mais trabalho, são 80% do mercado, se calhar, por estarem mais relaxadas, mas noto-os mais empenhados – se calhar por terem menos oportunidades ou por não estarem tão fartos, não sei – noto-os mais capazes do que as hospedeiras nos últimos anos.” E3.01

Novamente a adequação ao evento e ao público-alvo é referida como um aspeto que pode influenciar as escolhas.

“E3.08: E depois tem a ver também com o grupo-alvo. Se estivermos a fazer um evento para clientes que é maioritariamente de homens, tem uma receita...

Entrevistadora: Se calhar escolhes mais... escolhes mais mulheres para fazer esse enquadramento.

E3.08: É. Nos eventos [nome de empresa] estamos a falar, hoje em dia, sempre de partes iguais e nos promotores sempre homens e mulheres. [...] Eu estou a dizer isto, mas isto... agora estou a pensar... entretanto, estávamos a pensar e isto não é totalmente verdade, porque, por exemplo, mesmo no [nome de evento], hoje em dia, que é um evento... de grandes decisores, mas esmagadoramente homens, as promotoras que estão a facilitar a logística são raparigas, mas quem está a organizar a logística dos carros e do *test drive* são rapazes.

Entrevistadora: Quem conduz. Eu ia-te perguntar isso. Quem conduz normalmente são rapazes, não é?

E3.08: Sim.

Entrevistadora: Alguma vez já tiveste mulheres a conduzir?

E3.08: Já. Já.” E3.08

Também encontrámos um caso em que nunca tinham sido feitos pedidos específicos, embora a expectativa sobre o género se mantivesse coerente em relação às representações de género associadas a quem recebe nos eventos profissionais.

“E3.07: ... questões de contacto com o cliente, receção, andar ali a auxiliar são tendencialmente mais mulheres [...]

Entrevistadora: Nunca fizeste nenhum pedido específico?

E3.07: Não. [...] Por exemplo, tendencialmente quando, quando é *hotesses*, mas eu penso que isso é em todas, os eventos são mais mulheres do que homens, mas nem aí eu fiz nenhuma...” E3.07

Apesar de o exemplo que apresentamos abaixo ser a partir da percepção de quem gere eventos, parece-nos importante destacar a questão da expectativa em relação à função:

“Os clientes não pedem, mas lembro-me de já ter tido uma ocasião em que tivemos hospedeiros homens e os clientes ficaram um bocadinho apreensivos. Normalmente é aquele cargo que se espera ter uma mulher.” E2.07

AUDIOVISUAIS

Em relação aos audiovisuais, os clientes não apresentam preferências, até porque a oferta é muito reduzida em termos de mulheres, mas confirmam que o contexto é muito mais masculino, embora na parte comercial e de gestão no terreno se encontrem várias mulheres.

“É. Por acaso, é sempre homens. Eu não digo “olhe, quero homens [...]. Eu não digo, mas eles são só homens.” E3.02

“Por acaso, agora que diz, reparo que a nível de técnicos de audiovisuais em todos os eventos onde estive nunca vi nenhuma mulher.” E3.06

“... sinto que... e sinto que questões, por exemplo, como estavas a dizer, do som, filmagem, de apoios às infraestruturas são tendencialmente mais homens.” E3.07

“Não. Por exemplo – aqui o exemplo sempre mais recente – neste caso do congresso e da [nome de empresa] – era uma rapariga que era a chefe de equipa, a responsável e era a única rapariga da equipa e, no entanto, mandava neles todos e as coisas... [...] Ela coordenava os técnicos, que eram só homens.” E3.01

COMIDAS E BEBIDAS

Nesta área não houve qualquer referência ao impacto do género nas escolhas de quem preferem ter no serviço.

DECORAÇÃO

Não tendo sido um tópico solicitado na entrevista, houve uma referência à questão da decoração, embora se reconheça que o género não impacta as escolhas, a este nível.

“Se for, por exemplo, imagine, a parte da decoração... mas, mesmo assim, homens e mulheres têm jeito, não acho... não, acho um bocado, acho um bocado, também já trabalhei até mesmo a montar e a fazer montagens também trabalhei com uma mulher e não... acho igual!” E3.02

ENTRETENIMENTO

No entretenimento, os clientes apontam, não para o género, mas para o tipo de animação que pretendem ter nos seus eventos. Assim, o tema e o público-alvo podem ter influência nas escolhas, sendo que para alguns tipos de animação são reveladas preferências em relação ao género.

“Não estou a ver assim nada que me recorde. Mas, por exemplo, neste evento – agora estava-me a tentar recordar do último – por acaso todas as... nós fizemos um evento, teve a ver ali com uma dinâmica de dança e por acaso as professoras eram todas mulheres, agora porque é que eram todas mulheres não faço ideia qual foi o critério de seleção da empresa.” E3.04

“Não. Não. Normalmente eu digo o género de música que eu quero, sim, se calhar já me lembro de uma ou outra vez. Também, era um bocadinho a característica do evento, não é? Portanto, e aí eu até requeri, até pedi uma mulher. Mas... que era uma cantora. [...] Naquele específico evento funcionava melhor se fosse uma mulher [...], aquilo eram maioritariamente homens, portanto, funcionava melhor se fosse uma mulher. Dava mais impacto se fosse uma mulher. [...] E aí... já aconteceu duas vezes, por acaso, já aconteceu [impercetível] mulheres especificamente por serem mulheres.” E3.02

“Ah, sim, às vezes, pois, lá está, como este ano não vamos ter, não me lembrei disso também. Costumávamos ter performance, costumávamos ter o [nome de empresa]. [...] Mas ele normalmente leva 50/50, 50 mulheres, 50 homens, é mais ou menos, tem um bocadinho a ver com a disponibilidade de bailarinos com as coreografias. Se não forem requisitados para os números que sejam precisos, tipo: “preciso de 5 homens neste número”, ele vê mais ou menos o que é que tem disponível e tanto faz ser com homem ou mulher, então ele gere isso.” E3.01

VI. 4 Implicações do género na gestão de eventos profissionais

Ao analisar como é que o género pode impactar os processos de recrutamento e seleção no contexto dos eventos profissionais, vamos tendo também uma perceção acerca das diferentes áreas e momentos do ciclo de vida do evento em que estas questões podem manifestar-se.

Neste sentido, abordaremos, neste ponto, como pode o género influenciar a forma como se planeiam e produzem eventos profissionais, bem como na liderança, durante todo o processo.

VI. 4.1 Ao planejar

Na fase de planeamento, há várias dimensões que podem ser influenciadas pelas questões de género. Do discurso dos intervenientes no trabalho empírico, conseguimos perceber que a forma como se pensa, estrutura e planeia cada detalhe do evento pode ser influenciada pelo género de quem desenvolve este tipo de trabalho, mas também pelo público-alvo ao qual se destina o evento. São exemplo disso as duas intervenções que apresentamos abaixo.

“A [nome da sócia] está sempre a reclamar comigo que nós somos muito fofinhas, e que temos que deixar de ser. Portanto, aquela coisa assim mais... damos sempre um toque mais feminino às coisas. Ela chama-me imenso à atenção por isso, por acaso. Por isso, deve influenciar, de certeza. Porque... [...] É a nossa proposta, acaba por ter algumas coisas que, se calhar, são assim um bocadinho mais femininas, não sei. Mas também acontece, por exemplo, acho que isso está... acaba por ser. Nas nossas... nós trabalhamos muito com marcas, mas eu acho que acaba sempre... é aquilo que nós gostamos, não é? Nós apresentamos aquilo que gostamos...” E1.07

“Quando eu faço eventos para a [nome de empresa], o público são os quadristas, os eletricitas. Quando é esse público, a forma como a minha cabeça pensa: “eu tenho que ter hospedeiras, raparigas”. Porque eles são, estamos a falar de pessoas com um nível de instrução relativamente baixo, e aquilo é um agrado para os olhos [...]. E as coisas são muito à volta do que é... as atividades muito masculinas, mas tudo o que a compõe feminino para dar algum agrado ali ao público.” E1.06

Para além destes aspetos, quem é o cliente e as suas preferências também podem ter implicações em termos de género na forma como se efetuam escolhas para o evento.

“Eu aqui posso ser acusada de ser sexista, mas eu não o faço no sentido de sexismo, porque há também áreas onde eu prefiro escolher homens. Não é isso. [...] O meu setor é *face to face* e é *people to people*. Nós, o setor dos eventos, [...] somos os criadores do palco para transmitir a mensagem, quer seja de conhecimento, quer seja de *marketing*, quer seja de vendas, não interessa o que é. Criamos o palco. E quando eles estão a pensar em comunicar a mensagem, eu penso quem é a pessoa que tem o talento, que tem mais aptidão para transmitir essa mensagem. O que é que acontece? Mesmo na escolha de um mestre de cerimónias, eu considero sempre o género porque considero o cliente, a mensagem, e qual é a melhor *persona*, ator, que melhor vai contribuir para que haja... para que sejam ouvidos atentamente do outro lado. Portanto, quer seja na montagem, quer seja nas hospedeiras, quer seja no *design*, quer seja no mestre de cerimónias, quer seja na voz que apresenta em voz-off, eu penso sempre e aqui sou muito focada no género. Eu, por exemplo, há clientes que eu tenho que me dizem que preferem ter um GPS com a voz feminina. E há clientes que me dizem que preferem ter uma voz masculina.

Eu, como tal, penso nos eventos a mesma coisa. O meu GPS depende do cliente e da mensagem. Eu prefiro ter em voz-off, se tenho uma sala cheia de CEO's, eu sei que 90% são masculinos, eu vou ter uma voz-off masculina para focar aquela coisa, *to the point*, na, na, na... Se eu tenho uma sala em que eu sei que, pelo menos, 30% vão ser mulheres, eu vou ter uma pessoa que é mais *light*, menos formal. Portanto, sim. O género a mim impacta-me em todas as fases do evento" E1.14

No caso que apresentamos abaixo é, inclusive, apresentada a relação destas questões com aspetos relevantes ao nível do desenvolvimento da estratégia do evento, mostrando que, no terreno, são aplicados conceitos-base dos diferentes modelos de planeamento de eventos que analisámos no capítulo III.

"É assim: curiosamente é uma das minhas perguntas mais frequentes, logo, automaticamente, qual é que é o *target*, não é? Porque cada evento é feito à medida. Não existem momentos pré-fabricados ou pré-definidos. Não! Cada cliente é um cliente, cada evento é um evento. Cada evento tem um *target* e para mim uma das perguntas-chave, é: qual é que é o *target*? São mais homens, são mais mulheres? E logo a seguir é a faixa etária e o objetivo, porque tudo por trás tem um objetivo, correto? Nós não fazemos eventos, porque sim. Não fazemos... sei lá, um jantar só porque querem comer, porque jantar todos nós jantamos, não é? Existe um jantar com o intuito ou de vender, ou de promover, ou de convívio e as coisas são elaboradas nesse sentido" E2.02

A este nível, os dados remetem-nos para uma evolução do mercado nos últimos anos. Sobretudo as pessoas que gerem eventos há mais de vinte anos fizeram referências a essa mudança do contexto profissional, que tem agora mais mulheres. Por exemplo, no contexto dos congressos, há cada vez mais mulheres a participar, o que tem levado a um ajuste na escolha de recursos humanos de produção decorrente desta circunstância. Já não chega ter meninas bonitas no acolhimento. O desafio é maior, porque é necessário chegar a todos os públicos.

"No momento em que a maioria dos delegados de propaganda médica passaram a ser mais mulheres que homens, há aí uma diferença social muito grande. Porque, na área farmacêutica, não é a minha principal, mas sempre se vai fazendo, sempre fiz qualquer coisa. Aqueles encontros que se fazem, já para não falar dos congressos, portanto, os encontros, convenções, os delegados de... o famoso delegado de propaganda médica era sempre um homem, aí há 20/15 anos atrás" E1.04

"As convenções de venda, anuais, das empresas como a [nome de empresa], por exemplo, é o exemplo que eu vou dar, a realizarem-se, por exemplo, em [nome de localidade], eram praticamente homens, os convidados, os donos das empresas vendedoras, os clientes, principais clientes de (uma?) [nome de empresa], que apareciam

– que eram convidados [...] – que era uma ocasião para saírem de casa. Era uma ocasião para estarem fora de casa. E, entretanto, o que é que acontecia? Não era norma, mas poderia chegar a acontecer uma coisa do género... há uma coisa que era inquestionável, tinha que haver miúdas giras a fazer de hospedeiras. Miúdas giras e boazonas convém. Nunca a mim, se me pedissem, mas já outros casos, certamente que me pediram miúdas giras e boas, que prestassem mais alguma coisa. E este era o cenário há 20 anos.” E1.04

Neste último caso, é dado destaque não só à participação sobretudo masculina nos eventos profissionais, mas também a forma como os eventos eram entendidos como momento fora da rotina de quem neles participava, inclusive com insinuação do ambiente de transgressão. Daí que a objetificação da mulher, sobretudo na área do acolhimento, seja várias vezes referida neste contexto de há vinte anos. Importa ainda referir que qualquer um dos intervenientes que se referiu a este tópico não afirmou que já não existem eventos com este tipo de ambiente, mas, no panorama geral, têm a perceção de que houve algumas alterações.

No entanto, a escolha preferencial por mulheres em vários serviços, em eventos profissionais, não tem necessariamente de estar relacionado com a sua objetificação. No exemplo seguinte, a justificação da escolha ao nível do *staff* de produção é dada pelo conceito e público-alvo do evento.

“Logo no início da minha carreira, eu organizei uma coisa muito gira que foi um workshop de joias [nome de empresa]. As mulheres fazerem a sua própria joia que iam usar à noite. E eram só mulheres. Tudo era... era um mundo de mulheres. As formadoras eram mulheres, as meninas que as recebiam eram mulheres... Porque tudo foi usado em torno do que era feminino, portanto, todo o tom do evento foi feminino. Um homem ia destrambelhar, porque o tom do evento era feminino. O *mood* do evento era feminino. Portanto, nem sempre o que é feminino, ou seja, nem sempre quando é eventos para homens tem que ter mulheres como suporte ou vice-versa. De facto, é giro isso. Mas tem muito a ver com o público-alvo, claro. Mas a verdade é que, cada vez mais, o público-alvo é misto. Daquela que é a minha... o meu universo. É misto.” E1.06

Um outro exemplo que mostra os cuidados com a preparação do evento é o que se segue:

“Por exemplo, numa ação de formação, há muitas áreas que eu trabalho em termos de atitude e questões comportamentais onde dou muitos exemplos futebolísticos e, normalmente, os homens todos gostam de futebol, as mulheres não gostam tanto. Como trabalho no setor automóvel, com vendedores, não é um problema, até porque as mulheres depois que também trabalham no setor, também elas estão aculturadas com isto. Mas, por exemplo, há um perfil que tem vindo a mudar que é o de rececionista de oficinas, onde cada vez temos mais mulheres, portanto, eu tenho que ter cuidado dos

meus exemplos comecem a ser mais mistos, no fundo é para agradar à minha audiência.” E1.15

Houve também referência a como o género dos participantes pode impactar as comidas e bebidas:

“Normalmente tem a ver com as quantidades. Quando são públicos mais... quando são mais homens do que mulheres, é preciso ter um bocadinho mais atenção às quantidades, mas em termos de... da própria, dos próprios alimentos [...].” E2.11

Houve também quem referisse que não tem qualquer preocupação, nem sente que o género possa impactar o planeamento dos eventos.

“Não, aí a preocupação é mesmo orçamentos, é pedir a duas, três empresas e comparar orçamentos / qualidade. Isso aí é daquelas coisas que... não interessa se é um homem ou mulher, precisamos de uma empresa de som, há um fornecedor ou dois com quem trabalhamos regularmente, mas, mesmo assim, eu dou ordens aqui internas para pedirem sempre três a quatro orçamentos, até para poder-me virar para o fornecedor com quem trabalho e dizer: atenção, que eu estou com um orçamento mais barato que o teu, já trabalho contigo há X tempo, mas... há orçamentos no mercado mais baratos que tu, portanto, pensa bem... o que é que... o que é que queres fazer. Portanto, nessa parte, não. É mesmo uma questão orçamental e qualidade. E1.17

VI. 4.2 Ao produzir

Neste ponto, analisamos os aspetos que podem ser influenciados por questões de género durante a fase de produção, ou seja, no momento em que já se está no terreno, em que se incluem as montagens, o evento propriamente dito, e as desmontagens.

Em primeiro lugar, importa referir que muito do que acontece nesta fase já foi impactado por decisões tomadas anteriormente, quer na gestão da empresa que organiza o evento, nomeadamente na forma como contrata e encara o papel de quem vai gerir o evento, quer durante o planeamento do evento, em que se fazem escolhas influenciadas pelo género, como vimos no ponto anterior.

Por outro lado, será importante analisar se, em termos gerais, quem gere o evento sente que há implicações relacionadas com o género na monitorização e gestão desta fase, mas, também, como se traduzem essas implicações em termos específicos, ou seja, em situações concretas. Nem sempre o discurso é coerente em relação a estas duas dimensões.

As referências apresentadas abaixo são exemplo de casos em que, no geral, não se considera relevante o impacto do género na gestão dos eventos profissionais *on site*, sendo que se considera que a confiança, o desempenho e as competências das pessoas que estarão a trabalhar enquanto *staff* e apoio à gestão são mais importantes que o género. No entanto, para questões mais específicas, como a decoração ou o relacionamento com pessoas de idades diferentes, podem levar a adaptações específicas.

“Não. Não. Aliás, por uma questão muito simples, porque eu antes de o evento arrancar, junto a equipa toda e digo: “meus amigos, estamos aqui, somos todos iguais. Somos todos iguais. Aqui é: eu quero que vocês funcionem e trabalhem como se esta empresa fosse vossa. E eu não faço qualquer separação aqui dentro, se vocês são homem ou mulher, é-me igual ao litro. Ou seja, vocês têm que cumprir as vossas funções, que vocês sabem quais são e o resto nós estamos cá para resolver.” E1.16

“Não. O que acontece é que, geralmente, a gente delega as tarefas consoante o grau de confiança que temos com o profissional, que faz parte da nossa equipa, seja mulher ou homem. Portanto, o que acontece, por norma, é que as pessoas em que eu mais confio na equipa são aquelas em que eu delego as tarefas mais críticas e obviamente, nas outras, delego as tarefas menos críticas. Agora, não faço qualquer distinção. Já tive a trabalhar comigo homens, já tive a trabalhar mulheres. Por norma, acabam por ser mais as mulheres que trabalham na equipa, mas também já tive comerciais homens, produtores, etc.. Não noto diferença em termos de trabalhar com um ou com outro, talvez excetuando o pormenor que eu lhe disse, que é a parte mais visual, mais de decoração, um pormenor mais estético, eu acho que aí as mulheres trazem um valor acrescentado.” E1.12

“Não. Que eu identifique assim de repente, não. Ou seja, a forma de monitorizar um homem ou uma mulher é exatamente igual. Não vou ter mais ou menos cuidado. Tenho o cuidado que tenho que ter, porque é uma pessoa. Se é um homem ou não... posso ter porque é um homem mais velho ou mais novo, isso é por uma questão de respeito às pessoas mais velhas, mas pelo género, não.” E1.06

“Eu, pessoalmente, eu sei de muito boa gente que faz a distinção disso, eu... Eu a partir do momento em que tenho as equipas formadas no terreno, eu parto do princípio que seja homem ou mulher, que sejam profissionais o suficiente. Aliás eu conheço-os, não vou lá pôr pessoas que não conheço. E conheço-os e sei perfeitamente as capacidades deles e não... portanto, vou tratar da mesma maneira se for homem ou se for mulher a fazer um determinado trabalho, uma determinada função, até porque já vai pré-estabelecido o que cada um vai fazer, por isso, não...” E2.16

No último exemplo, o discurso do entrevistado mostra como há consciência de que o facto de o planeamento ter ido ao detalhe faz com que o género já não tenha impacto em termos de decisões no terreno. No entanto, analisando as referências que foram feitas em relação ao recrutamento e seleção, quer de pessoas para gerir eventos, quer para *staff*, compreende-se que esta ideia de total distanciamento em relação ao género na tomada de decisão *on site* não é tão linear como parece.

Nos casos em que há indicação de tomada de decisões, já na produção do evento, influenciadas pelo género, as dimensões que se destacam são, novamente: em relação às masculinidades, a força física; e a atenção ao detalhe e capacidade de comunicação em relação às feminilidades, embora, por vezes, a sua associação direta a mulheres ou homens não seja linear, como se pode ver abaixo.

“Por exemplo, o sentido estético normalmente associamos às mulheres, o sentido estético, seja um arranjo floral, ou seja, este tipo de coisas, nós, por exemplo, o nosso diretor de comidas e bebidas é ele a referência, não é uma mulher, portanto, não é assim tão linear.” E2.26

“Mas a tendência que nós temos sempre é quando é alguma coisa, ou quando há uma coisa mais delicada, a tendência que eu tenho é sempre... vamos supor, preciso de uma ajuda para uma decoração, a tendência que eu tenho é sempre ir buscar uma mulher, não é? “Olha ajuda-me aqui a fazer isto, a ajeitar a decoração ou a fazer uma decoração de uma mesa, ou assim”. A tendência que temos é sempre ir buscar a mulher.” E2.21

“Agora se for uma coisa mais relacional, se for algo que não exija tanta força física, eu, por norma, prefiro mulheres. Porque acho que conseguem... primeiro, porque na área, as pessoas que vão aos nossos eventos e quando tenho que fazer o *briefing*, o *debriefing*, é muito importante que tenham aqui algum *background* da área de... ou de recursos humanos, ou psicologia, ou de comunicação e normalmente há mais mulheres nestas áreas. E... e são normalmente mais proativas e, portanto, quando é mais relacional eu prefiro mulheres.” E2.19

“E2.11: Tão depressa tenho um trabalho de secretariado para fazer, como tenho 30 caixas de brindes para transportar. Portanto eu aqui tenho que adaptar. Obviamente que eu, nos meus eventos, tenho sempre 2 operacionais, que são rapazes. E, não tenho, entre aspas, forma de pôr rapariga... Não é que as raparigas não sejam capazes, mas se calhar é um trabalho que fica muito mais facilitado, se for um rapaz do que se for uma rapariga. E acontece de uma forma muito mais rápida, se for um rapaz em vez de uma rapariga, mas não... lá está.

Entrevistadora: Sobretudo pela força física?

E2.11: Exatamente, porque nós nos eventos temos essa componente muito presente, quando temos a parte das montagens, temos essa componente muito presente.”

“GF4: A questão, por exemplo, dos *cocktails*, quem leva as bandejas com as bebidas são os homens. As meninas andam a recolher copos.

GF3: É verdade. No *catering*, é sempre: as meninas levam sempre os canapés e os homens é que andam com os tabuleiros de bebidas.

Moderadora: Por causa de ser mais pesado?

GF4: Sim.

GF3: Exato. Por isso...

GF4: Mas aí a diferença é que é mesmo muito grande. Mesmo muito! [...]

GF3: De certo modo. Imagine, durante o serviço, as mulheres normalmente não ficam a levar pratos, as mulheres normalmente ficam a servir os vinhos, na maioria das vezes. E normalmente... [...]

GF3: Sim, sim. Eu vejo muito pela [nome de empresa], normalmente eles... até os próprios turnos são feitos com homens e mulheres de forma a repartir as funções...

GF4: De propósito.

GF3: ...e normalmente são as mulheres que ficam a servir os vinhos. É muito raro um homem ficar a servir vinhos, normalmente são os homens que ficam a levar os pratos. Depende também, claro, por exemplo, se nós conseguimos levar 3 pratos ou 2. Depende disso tudo. Se a pessoa em si, do sexo feminino, já tem alguma capacidade para isso, se já esteve noutros eventos. Difere muito, mas normalmente a maioria é assim que pensa.”

“Não sei... Há, isso há. Há. É assim: tendencialmente tudo o que é de força, tudo o que... eu dou aos rapazes, apesar de elas não gostarem nada... Pronto, elas não gostam, porque quando eu digo “ah, é melhor o [nome de colaborador] fazer”, “Mas porquê, mas...?” mas é a minha tendência é de facto isso. Mais em relação à força. Depois no contacto com o cliente, é mais por perfil de pessoa. Eu tenho raparigas que não ponho tão diretamente a lidar com clientes, como tenho rapazes. Agora de facto, pela força, pelo... isso aí, sem pensar muito na coisa... acontece, é verdade.” E2.19

Neste caso, assim como em várias situações que observámos no terreno, nomeadamente nos eventos OD2, OD4, OD7 e OD8, para além das mulheres considerarem que têm as mesmas capacidades para desempenhar funções que também possam requerer força física, reagem de forma direta a este tipo de estereótipos que podem estar a colocá-las numa posição inferior, na ótica de que não cumprem determinados requisitos, mas, numa outra perspetiva, a mesma situação pode ser encarada como discriminação positiva, no sentido em que são protegidas de fazer algo que requer um maior esforço. Sobretudo no terreno, encontrámos mais intervenções que apontam para a perspetiva da privação de uma tarefa que têm capacidade para o fazer, mas que não lhes é permitido apenas pelo seu género.

As tomadas de decisão impactadas pelo género também se fazem sentir em relação aos horários, como já tínhamos visto na análise aos processos de recrutamento e seleção, que agora acabam por se prolongar no terreno.

“Porque isto requer não só físico de andar a alancar, digamos assim, com as coisas, mas também o físico de aguentar muitas horas...” E2.16

“Nesse dia, nós começámos a trabalhar às 07h30 (da manhã) com montagens, os eventos a serem à hora do jantar e depois havia 2 eventos a acabar às 04h00 e um às 06h00 e depois fomos desmontar tudo seguido, portanto eu a certa altura que acordei às 07h00 (da manhã) de sexta, fui-me deitar no sábado era 13h30 (da tarde). É assim: não é para vangloriar-me ou isso, mas eu jamais faria isso a uma mulher, dizer: “olha agora vais trabalhar 30 horas seguidas”. Primeiro, não o consegue. Não o consegue, não é de... mais uma vez não é pela questão da diferença, mas é pela capacidade em si, porque depois o que acontece muitas vezes é o que é que isto envolve, porque uma coisa é eu fazer de cicerone, outra coisa é eu fazer de burro de carga. É muito diferente. [...] Qualquer coisa custa. “Agora vai tirar a lona”, “ei, eh pá, tirar uma lona, tenho que subir umas escadas às 07h00 (da manhã), já estou todo virado do avesso”. Ou seja... e, portanto, existe muito essa separação.” E1.16

“GF4: O que eu estava a falar era mais depois já no hotel. Estou a dizer se eles pedirem para prolongar. Não a empresa que nos chama, mas depois... [...] Já no sítio.

Moderadora: Se for necessário ficar...

GF4: Sim. Sim. Porque eles geralmente contratam pelo mínimo de tempo possível. Eles pedem, por exemplo, para ficar até à meia-noite e depois chegam à meia-noite, se virem que precisam, pedem para ficar. [...] E aí, quando é o hotel diretamente a pedir para ficar, é que eu acho que eles pedem primeiro aos homens, porque já sabem que são trabalhos um bocadinho “mais pesados” e aí acho que eles “preferem”. [no caso das comidas e bebidas]

“Mas quando pedem, por exemplo, para ficar mais tempo para as desmontagens, aí sim, eles geralmente pedem aos homens para ficar mais tempo para desmontagens. Já me pediram a mim também, por isso, também não... acho que não é assim já tão só homens, mas por norma vão mais... vão primeiro aos homens, depois se eles não estiverem disponíveis, “vamos então chamar alguém”. GF1 [no caso dos audiovisuais]

Para além dos horários e da questão da força física, foi ainda referido que a distinção na distribuição de tarefas baseada no género pode influenciar a gestão financeira do evento, como no seguinte exemplo:

“Tenho algum cuidado, se quiser, muitas vezes por causa de questões orçamentais, o cliente não quer pagar tempo de desmontagens, temos que desmontar pós-evento, é evidente que aí, ou seja, vou gerindo a coisa, de maneira a que não fiquem miúdas para o fim, ou seja, ou que façam as tarefas mais básicas e vão-se embora e depois ficamos nós a desmontar e a fazer.” E1.16

É interessante, porque a visão estereotipada de divisão de tarefas, que, na prática, é muito mais complexa do que parece, para além de ser posta em causa de forma inconsciente pelas incongruências do discurso, também é assumida, neste caso, por uma gestora de eventos que tem apenas um ano de experiência.

“Eu acho que não, mas acho que isso não é muito aceitável, para já, no mercado de trabalho. Acho que está muito ainda estereotipado o que é que os homens têm que fazer e o que as mulheres têm que fazer. [...] Acho que é o clique instantâneo de “eu tenho que pôr homens a fazer isto e mulheres a fazer aquilo” e não pensam um pouco de “Se os homens não têm disponibilidade, porque é que não pomos uma rapariga a fazer isso?” e não vão nunca para essa parte. Acho que a nossa cabeça está muito... [formatada].” E2.13

VI. 4.3 Ao liderar

No que diz respeito à liderança, nomeadamente nas relações de hierarquia que se estabelecem no seio da gestão de eventos profissionais, não podemos esquecer o contexto específico que analisámos no capítulo III. Tendo em consideração que quem gere o evento depende da qualidade dos serviços que contrata em *outsourcing*, a forma como se estabelecem relações ao longo do processo de planeamento, e mesmo na produção do evento, são um pouco diferentes das que encontramos no seio das empresas. Não podemos esquecer-nos de que estas relações são maioritariamente focadas no projeto que está a ser desenvolvido, mesmo que se tenha consciência de que aquela relação de negócio pode ser repetida noutros projetos, sendo, portanto, muito mais limitadas no tempo.

O que conseguimos perceber quer pelas entrevistas, quer na observação direta, é que as relações de poder que se estabelecem, sobretudo na fase de produção do evento, não são vincadamente hierárquicas, como se pode ver no exemplo abaixo apresentado.

“Na [nome de empresa], eu comecei, integrei uma equipa, como gestora de eventos, tinha um chefe, e passados 2 anos fui convidada a criar a minha equipa, como *team leader*. Mas nunca deixei de ser gestora de eventos, não é? Aliás, nós nem nunca tivemos o chefe, a hierarquia pesada, porque somos colegas e dependemos muito uns dos outros, principalmente no terreno, em tudo, não é? É o que faz sentido.” E1.10

No entanto, também pudemos aferir que, noutras empresas, apesar de parecer que não há um grande peso em termos hierárquicos, na prática, constitui-se uma cultura de empresa que leva quase a uma vassalagem por parte de quem inicia a carreira, no sentido de a empresa conseguir confirmar se aquela pessoa realmente é fiel à estrutura, por um lado, e por outro, na perspetiva individual, como se pode evoluir na carreira, como é indicado na referência abaixo.

“Ou seja, tu vês... atualmente tu vês jovens a entrar no circuito com uma vantagem de aprender com os melhores, com gente... com os *pitt bulls* – não é? – do setor e tem vários, conheço vários (homens e mulheres) que colocam a garotada e há um fator determinante na entrada para esta área da garotada que entra, é a total e inequívoca submissão (nível 1) para o aprendizado, o nível 2 é disponibilidade. Eles já entram... a *job description* é: “Esquece a vida que tu tens até hoje, eu vou te ligar sexta-feira, sábado, domingo às 04h00 (da manhã). *Are you OK with that?*” E se tu disseses “sim”, entraste no... e não há volta a dar. A defesa do território, o limite da tua disponibilidade é contigo. E será respeitada quanto maior for a qualidade do teu *delivery* no âmbito dos processos, nas interações e isso não é algo que... eu não tenho que ficar até às 04h00 (da manhã), se eu não for relevante. De todo! É liberdade com responsabilidade. Sem a menor dúvida, a área dos eventos funciona assim. Agora, de facto, há muita gente que é levada a um nível de um *pitt bull*, de um líder incontestado (homem ou mulher), mandar uma SMS: “Precisas estar cá.” E tu vais. Não é? E se ele te está a chamar a essa hora é porque tu és relevante, não é? E até chegar a esse nível de aceitação e passar por esse ritual de entrada na (*pool*?) da alta *performance* tem o seu tempo e isso tem homens e mulheres ao barulho. [...] E muitos nasceram para ser soldados, na boa, fantásticos no terreno, fiéis, prestam vassalagem, contando que tenham um reconhecimento, formal, informal, claro e cresçam na cultura. E outros não. “Eu vou admitir ser liderado por uma mulher, sem problema, ela é fantástica, ela é espetacular, mas eu quero ser como ela. Eu quero o lugar dela, ou eu quero uma equipa como ela.” E1.13

No que diz respeito à liderança no feminino, os dados apontam para uma maioria de mulheres gestoras que não sentem que o género tenha interferência na forma como lidam com os *stakeholders*. No entanto, é de salientar que não foi efetuada nenhuma questão direta sobre liderança e a sua relação com o género, mas houve necessidade, quer por mulheres, quer por homens, de referir esta questão, facto que não surgiu na relação da liderança com o masculino, muito provavelmente, pelo que vimos na revisão da literatura, por se achar óbvia a liderança no masculino, sendo que esta enquadra características associadas às masculinidades. Exemplo deste enquadramento são as citações abaixo.

“Aqui na [nome de empresa], eu não noto que por ser mulher que eles não acatem tanto aquilo que eu digo. Acho que... nunca notei que eles, por ser mulher... às vezes acho

[impercetível] é se calhar por ter a idade talvez, por ser mais nova, gente muito mais velha. Mas por ser mulher nunca senti que me... pá... Que não faziam o que lhe pedia, sempre que peço, mesmo quando estava na outra área, e aqui, sempre que peço alguma coisa, eles fazem logo.” E2.21

“Não porque eu sou muito mandona. Portanto têm que fazer o que eu mando e acabou. [...] Não me interessa se é uma mulher, se é um homem, não me interessa. Interessa-me, sim, se a pessoa trabalha comigo, ou seja, se pensa comigo, porque às vezes posso estar a dar uma ordem falsa. [...] Às vezes eu posso estar a dar uma ordem falsa e interessa-me ter pessoas mais proativas e que pensem comigo: “Não, não, não dá para fazer isso, porque não-sei-quê, be, be”, não é? “Não, atenção, então, mas não tinhas...?”. Se tivermos uma equipa que pensa... em conjunto... interessa-me mais esse tipo de pessoa do que se é mulher ou homem.” E1.05

Outro aspeto que se destacou dos dados recolhidos é que as respostas das mulheres, na maioria, se focam na justificação de como as pessoas as reconhecem como líderes e não têm problema, no geral, em desempenhar as suas funções a esse nível, embora o discurso dos homens seja muito mais virado para as ações que tomam. Neste sentido, a construção da própria perceção da liderança pelo que ‘eu identifico’ ou pelo que ‘os outros identificam’ marca uma diferença no que diz respeito ao género na liderança em eventos profissionais. Como exemplo, temos a citação anterior da entrevistada E2.21 e a citação abaixo do entrevistado E1.16, e, por ser mais longa, a citação da entrevistada E1.14 no Anexo 4, a qual aprofunda bastante estas questões, deixando-as bem explícitas em relação aos papéis que homens e mulheres assumem em relação à liderança no contexto dos eventos profissionais.

“Eu, pessoalmente, a dar... a comandar, é exatamente igual. Não faço qualquer distinção. [...] Agora, no dia-a-dia, o evento a começar, para mim são todos iguais. Ou seja, se tiver que chamar a atenção a uma mulher ou a um homem é... chamo, ponto. Ou seja, porque aquilo em que eu acredito é... pode acontecer azares, ou seja, nós todos estamos sujeitos a, e acontecem-nos muitas coisas, muitas vezes coisas completamente inesperadas, ou seja, não estamos a ver.” E1.16

Pelo discurso, compreende-se também que há uma perceção de mudança na forma como se respeitam mulheres a liderar, colocando, inclusive, mulheres e homens ao mesmo nível, como é o exemplo que se segue, embora ainda permaneçam alguns exemplos em que as mulheres não são respeitadas:

“Se calhar, há alguns anos atrás, as coisas seriam vistas por um outro prisma. Mas nos dias de hoje, pronto, [...] Não é tipo dizer, se eu tivesse aqui alguém masculino, se calhar eu diria: olha, vais tratar disso, conforme já aconteceu, mas se for preciso a [nome de

colaboradora], ou se for preciso a [nome de colaboradora] vão também, sem qualquer... sem qualquer problema, porque não há aquele tipo, confronto, entre aspas, que é aquilo, é mulher, 'tá-me a mandar... não, nós não sentimos isso. Também o nosso trato com as pessoas é extremamente, acho eu, agradável. Se for preciso, às vezes, erguer os galões um pedacinho mais, pronto, tentamos sensibilizar as pessoas." E1.18

"Por vezes, existem fornecedores no mercado... Vamos-lhe dar aqui um exemplo mais prático. Casas de banho químicas dos festivais. O senhor que conduz o camião que vai deixar as casas de banho químicas num festival não é uma pessoa propriamente bem formada e educada, digamos assim, e que, muitas vezes, quando vê uma mulher à frente, não tem tanto respeito como se estiver um homem. E, às vezes, sinto que... têm que vir ter comigo e dizer assim: "pá, [nome do entrevistado], é assim, se calhar és tu que tens de lá ir dar uns berros para ele cumprir o que está a fazer porque eu estou a pedir e ele não está a fazer como eu quero". E acho estúpido, porque a [nome de colaboradora] tem, tinha tanto poder como eu no [nome de evento] e, às vezes, chego ao pé do fornecedor e digo-lhe: "oiça lá, você não ouviu o que é que a minha diretora de produção disse, tenho que ser eu a vir aqui para estar a dizer?" "Ah, mas desculpe lá." "Desculpe lá não, se isto volta a acontecer, você sai e eu mudo já de fornecedor. Ou você acarreta as ordens dela, ou então acabou aqui já o fornecedor." Eles lá se acalmam e percebem, mas tenho que ser eu também a bater com a mão. Mas sou completamente contra isso, completamente. Mas há umas produtoras no mercado que arregaçam a manga e não têm problema em levantar a voz a dizer: e então? Eu já estou aqui há uns aninhos." E1.17

Desta intervenção, pressupõe-se também que para tratar as mulheres de igual forma em relação à liderança e relações de poder, a educação e formação são um requisito necessário.

Por último, destacamos um outro aspeto que aparece relacionado com a liderança, embora no ponto seguinte o abordemos com mais abrangência: a comunicação. No exemplo abaixo, a entrevistada apresenta a forma como a comunicação pode impactar o seu desempenho em termos de liderança, na sua relação com as feminilidades e masculinidades, respetivamente, a sensibilidade na comunicação ('maneira mais fofinha'), e a assertividade ('ter mais pulso firme e, às vezes, levantar um bocadinho a voz'). Aliás, é interessante ver como a expressão 'fazer um bocadinho de peito' associada à liderança e às masculinidades tem um significado completamente diferente do que teria se a descontextualizássemos, e apenas indicássemos que foi referida por uma mulher.

Colocando as coisas ao contrário, e utilizando uma expressão próxima ao significado que se pretende neste contexto, se a gestora de eventos tivesse dito 'tenho de mostrar que tenho ovários', provavelmente, não seria identificada como uma expressão de empoderamento, já

que, como vimos anteriormente, a maternidade no contexto da gestão de eventos profissionais pode ser entendida como um ponto fraco das mulheres.

“Eu tanto tenho uma maneira diferente de falar com eles e se calhar uma maneira mais fofinha, se assim se pode dizer, mais querida, de pedir, como, por outro lado, também tenho que ter mais pulso firme e às vezes levantar um bocadinho a voz ou fazer um bocadinho mais de peito para eles para também mostrar que não sou só a menininha que está ali a pedir e não... sou a líder deles, naquele momento, a coordenadora que está ali para coordenar. Portanto, tem que ser uma balança muito bem equilibrada. O facto de ser homem ou mulher para o outro lado, para o lado dos clientes... é assim, numa empresa de audiovisuais é muito difícil e muito raro ver mulheres à frente de uma empresa de audiovisuais, em termos de coordenação. [...] Na área agora dos audiovisuais, e de início, deixaram-nos um bocadinho... principalmente agora desde que entraram as mulheres, que foi já há bastante tempo, mas ainda estamos, se calhar, a levar um bocadinho com isso, é a questão realmente de sermos mulheres e estarmos a comandar homens numa área que supostamente é de homens, faz muita confusão. E é neste sentido que temos que ter aquele jogo de cintura de apelarmos mais à parte emocional da coisa, e pedir com jeitinho, pedir, perguntar primeiro qual é que é a opinião deles para se sentirem com um bocadinho mais de valor...” E2.22

VI. 5 Comunicação

Neste ponto do nosso trabalho abordaremos como o género se constrói e se reproduz por meio das diferentes formas de comunicação: linguagem verbal, não-verbal e simbólica. Relacionaremos, também, a importância da imagem na relação com a linguagem simbólica.

VI. 5.1 Linguagem verbal

Os dados apontam para duas situações de destaque em relação à linguagem verbal e à sua relação com o género no seio da gestão de eventos profissionais: o maior cuidado quando a comunicação é estabelecida com mulheres, ao contrário do que é referido em relação à comunicação entre homens; e a situação, já referida, sobre a associação da profissão mais às masculinidades do que às feminilidades, sendo que, usualmente, se utiliza o masculino quando se pretende falar da profissão de quem gere eventos.

No que diz respeito ao primeiro tópico, foram várias as referências que encontramos em relação ao maior cuidado na utilização de determinadas palavras na comunicação direta ou na presença de mulheres, quer por parte de mulheres, quer por parte de homens. Não podemos, contudo, afirmar que este é um cuidado presente na interação entre todos os tipos de intervenientes, pois os dados não são coesos o suficiente a este nível; destaca-se, neste tópico,

a interação entre quem gere o evento e o cliente, e entre quem gere o evento e os fornecedores, num contexto de produção, como podemos ver nos seguintes exemplos:

"Se calhar o homem trato por tu e à mulher por você. [...] Se calhar é aqui um bocadinho de respeito e da educação também que tive, mas sim, se calhar. "Vê lá se fazes isto agora, ou veja lá se faz isto agora", mas é o máximo que distingo, se calhar." E3.01

"GF2: não se calhar diretamente, mas quem contrata muitas vezes tende a tratar melhor as mulheres, serem mais educados, ou seja, numa de...

Moderadora: Hum-hum. Mais deferência?

GF2: Mais deferência, sim. Não são tão brutos se calhar a pedir alguma coisa...

GF1: Isso é verdade. É verdade.

GF2: ...ou têm mais algum cuidado, não é: "Ó Zé, vai buscar não sei quê!", "Não se importa..." Isso às vezes... Mas eu acho que é uma coisa que acontece...

Moderadora: Em termos gerais.

GF2: ...em termos gerais, sim. [...] Sim, não é só nesta área. Se calhar há algum... não é respeito, mas se calhar algum cuidado no trato. Mas isso acho que é uma coisa geral.

GF1: Sim, sim.

GF4: Mas isso é os homens para as mulheres, porque as mulheres entre mulheres ainda são piores.

GF4: Acho que... as mulheres entre elas são muito competitivas e acho que se tornam um bocadinho mesquinhas às vezes de na frente estarem muito a dizer bem e depois, por trás, virem dizer mal e depois: "Aquele fez isto. Aquele fez aqueloutro. E aquela fez não sei o quê." Acho que é um bocadinho por aí. Somos muito...

GF3: É mais fácil.

GF4: As mulheres são muito competitivas.

GF3: Eu também acho que é muito mais fácil trabalhar com homens do que com mulheres, porque há imensa... há imensos fatores extra.

GF4: Claro, que é o que ele estava a dizer, os homens para as mulheres são assim um bocadinho mais delicados, mais: "Podes, por favor..." Ou: "Importaste de...". E as mulheres entre elas são mais: "Olha, ou fazes ou fazes."

GF2: No meu caso em específico, eu não sinto isso, como somos tão poucas, quando nos vemos, é quase do género: "Yes, mais uma."... então não sinto tanto isso, porque é tão pouco e quando nos encontramos é mesmo uma questão de... respeito. [...] Ficamos logo cúmplices uma da outra. É um bocado isso. [...] mas realmente aquilo do tratamento, da forma de falar, nota-se. [...] Sim, membros da mesma equipa, da mesma função, sim às vezes sinto que são mais...

GF2: São mais brutos.

GF1: ...são mais simpáticos comigo do que entre eles, sim. É capaz, sim."

Algumas respostas chegaram, inclusive, a dar exemplos da utilização de linguagem indecorosa, como o caso que apresentamos abaixo:

“Eu tinha 14 autocarros no Algarve, eu não tive que me chatear uma pinguinha de suor. O homem tinha... porquê? São motoristas, estás a ver? Tipo a fauna. Aquilo não dá para ser sensível, nem psicodelicado. “Fod... e car...”, vamos embora!” (Não dá?), não é? “Pára com essa mer..., caramba essa mer...”, (não dá?), não é? Então, de facto, há para determinado tipo de funções, há perfis que...” E1.06

No âmbito da observação direta, nomeadamente nos eventos OD1, OD4, OD5, OD7 e OD8, assistimos a interações entre fornecedores e entre fornecedores e gestor/a do evento em que esta questão se manifestou.

Outro aspeto referido em relação às diferenças em termos de linguagem verbal relaciona-se com uma postura de simplificação associada às masculinidades *versus* a complexificação usualmente associada às feminilidades. Neste caso, aplica-se mais concretamente à comunicação verbal escrita.

“Mesmo na própria correspondência, até com clientes, por exemplo, quando nós temos um cliente ..., os nossos clientes normalmente são agências estrangeiras, não são um cliente direto, [...] são agências estrangeiras, não é? E também não é muito comum... também lá fora também é mais comum haver mais mulheres do que homens. E quando nós estamos em contacto... o nosso cliente é um homem, normalmente a correspondência é muito mais sucinta, muito mais. Os homens têm um poder maior... não sei, talvez um poder maior de resumir, de serem mais sucintos, até os próprios e-mails eles são capazes de dizer numa frase aquilo que uma mulher diz em dois parágrafos, não é? E, portanto, isso acho que está mais que provado e tenho essa experiência.” E2.25

No que diz respeito à masculinização da profissão de ‘gestor de eventos’, para além dos casos salientados no discurso das pessoas entrevistadas, tivemos a oportunidade de ver alguns documentos de produção, nomeadamente guiões de bordo, executados e usados *on-site* por mulheres, com a referência ao ‘gestor do evento’, seguido da identificação da gestora do evento, o que demonstra que quem exerce a profissão também vai reproduzindo esta associação.

VI. 5.2 Linguagem não verbal

Associada às situações de que demos conta em relação à deferência no trato com as mulheres, a linguagem não-verbal tem nelas um grande peso. Aliás, para além das palavras mais corteses, ou menos rudes, a entoação com que estas se pronunciam, por exemplo, nos

pedidos ao nível dos serviços ou de necessidades dos clientes, tem um grande peso na forma como os entrevistados descrevem as situações e como pudemos observar no terreno.

“Coisas que, às vezes, quando é preciso um bocadinho mais sensibilidade para falar com um ou outro cliente... cliente, cliente, convidado, vá, que esteja na sala ou assim, normalmente, se calhar, pedíamos a uma senhora que fale de outra maneira ou não reaja tão à bruta. Tal como eles nos pedem a nós, que somos quase todas comerciais meninas e mulheres, que tratemos de coisas mais sensíveis, vá.” E2.28

Por outro lado, a linguagem não-verbal, nomeadamente na comunicação oral, também foi frequentemente sugerida como relevante no enquadramento da interação entre quem gere o evento e os clientes, entre quem gere o evento e os fornecedores, e entre fornecedores e o público (destacando-se, aqui, a função de acolhimento), relacionando o charme ou até o *flirt* como armas de negociação ou de convencimento. Nestes casos, a entoação e os gestos e postura das pessoas entrevistadas aquando da referência a este tópico contribuiu muito para que pudéssemos compreender como consideram este aspeto importante no seio das relações que se estabelecem na gestão de eventos profissionais.

“... se for homem, tens sempre algum *flirt* que podes induzir ali nem que seja só mesmo algo muito comedido, mas que ajuda sempre, ou quebrar o gelo, ou aligeirar a relação para não serem tão sérios, ou para... de forma... a brincar, dizer coisas sérias. Porque, muitas vezes, os clientes não... ainda têm aquela barreira de querer, acreditar em ti, que tu és o local, tu conheces os sítios.” E2.06

“Eu às vezes, eu sinto que, quando nós temos, digamos, o nosso cliente, quando é parte feminina, que é bom, por vezes, ter ali uma entidade masculina, porque há sempre ali alguma coisinha de diferente, ou pode dizer uma palavra mais charmosa.” E1.1

“E é um homem que sabe exatamente como conquistar as mulheres. É um galã. É um galã. Ele trabalha... a maior parte das marcas que ele trabalha são [marca de produtos de beleza], são marcas de liderança feminina que encontram nele uma classe, um estilo, um terreno... não é?” E1.13

“No entretenimento tens a parte de produção e na produção geralmente são rapazes, porque as equipas estrangeiras que vêm são geralmente homens e, pronto, há aquela... há assim uma descontracção maior. Quando eu estou a tomar conta de equipas de produção, eu percebo que eles vão lavar a cara e vão lavar as mãos antes de falar comigo, mas se estiver um homem ao lado, dão-lhe uma palmada, dizem o que têm a dizer e seguem caminho, percebes? Portanto, há assim uma certa diferença quando aparece uma senhora.” E2.8

“As hospedeiras, basicamente, no evento, servem para dar as boas-vindas. São logo a primeira... não é? O primeiro serviço que tem um evento é feito por hospedeiras. Portanto, elas têm que passar todo o charme, toda a simpatia da marca, não é? Para os seus convidados, quer eles sejam convidados... participantes internos, quer externos, portanto, é aquele primeiro impacto. Por norma, muito embora haja alguns eventos em que nós possamos já contradizer esta regra, mas por norma, são mulheres. São hospedeiras mulheres que fazem este *welcome*, não é? Porque têm ali um... eu vou-lhe chamar *sex appeal*, se calhar nem é bem essa coisa, até porque há muitas, lá está, que.... o *briefing* inicial tem que ser, porque se percebe logo.” E1.10

No caso do acolhimento, importa salientar que a referência ao charme e *sex appeal* apenas foi associado às mulheres. Nos exemplos de interação gestor/cliente, para além da referência às dinâmicas mulher/homem e homem/mulher também surgiu um exemplo de um cliente homossexual, o que mostra que a utilização deste tipo de linguagem não-verbal pode facilitar a interação, ou dificultar quando uma das pessoas não se sente confortável com a situação.

Os dados sugerem que essa facilitação pode dar-se, inclusive, pelo facto de que na relação homem/mulher ou homem/homem (casos que surgiram no trabalho de campo) a mensagem é melhor compreendida e aceite, sobretudo se envolver o tal charme.

“A abordagem... eu acho que eles assimilariam melhor se fosse um homem a dar-lhes algumas dicas e a dizer como é que queriam que estivesse, do que vindo de uma mulher, sim. Acho que sim. É engraçado. Nem nunca tinha pensado nisso assim.” E2.05

VI. 5.3 Linguagem simbólica

Tendo em conta que a linguagem simbólica transmite mensagens de forma passiva, no contexto dos eventos profissionais o que mais se destacou, na relação com o género, foi a importância da utilização da imagem da mulher como algo que contribui para a imagem do evento. Esta visão não se resume a quem organiza o evento, visto que quer os fornecedores, quer os clientes, têm um papel nas escolhas que se fazem a este nível.

“Às vezes pede só hospedeiras meninas, não quer rapazes por exemplo. [...] Inclusive depois diz: “Ah, mas elas têm que ser bonitas.” Até nas guias já me aconteceu o cliente dizer: “Eu quero uma guia bonita. Não é: eu quero uma guia de qualidade. Eu quero uma guia que seja bonita.” E2.06

“Normalmente raparigas, escolhemos normalmente também com 1,70m em média. 1,70... Giras. Contudo, dependendo dos secretariados.” E2.02

“Por exemplo, para fazer trabalhos de promotora, contratamos as meninas, girinhas, bonitinhas, porque também temos que corresponder às expectativas do cliente, não é? [...] e muitas vezes os próprios clientes é que nos pedem para “OK, vocês façam uma seleção, mas antes de avançarmos definitivamente, mandem-nos as fotografias e nós, a partir daí, decidimos, se queremos esta, se queremos aquela, se queremos aquela”.” E2.18

Sem dúvida que, neste último caso, a expectativa em relação ao que se vai encontrar naquele serviço acaba por produzir, mas também ir reproduzindo, as representações de gênero associadas às feminilidades.

Apesar de haver referência à importância de ter também homens com uma boa imagem, sobretudo no acolhimento, há uma discrepância muito grande em relação ao número de referências e ao aprofundamento no que toca às mulheres. Uma outra diferença frequente é a justificação de colocar homens nestas equipas, sobretudo por uma questão de equilíbrio ou então por causa do conceito ou do público, e não tanto pela imagem.

“... a única coisa que eventualmente procurávamos e acontecia principalmente nos eventos empresariais é a parte da contratação das hospedeiras. Pronto, aí sim. E muitas das vezes foi pedido um estilo de modelo, com determinadas características, portanto aí existe um sexismo muito grande e até cheguei a comentar: “Mas quer dizer, não vão só homens ao evento, não é?, também vão mulheres, porque é que têm de ser só mulheres a fazer a parte da assistência?”. [...] Aliás, foi mesmo pedido a nível de alguns dos *stands* com quem nós estávamos a trabalhar que arranjassemos uma menina, tal e qual como nos serviços aéreos com características de modelo, ‘bem feitinha’, que pudesse estar com um vestido de... pronto, basicamente para estar num *stand* a receber as pessoas. Alguns que levavam as próprias colaboradoras da empresa, outros que pediam e nós fornecíamos esse serviço, ou seja, contratávamos.” E2.01

É também frequentemente referido o papel do *dress code* para a criação desta imagem, sendo por isso frequente a utilização de uniforme que, como o nome indica, uniformiza a imagem do evento. Esta uniformização pode não ser apenas pela roupa, mas por outros detalhes como cabelo, barba ou unhas.

“... e há hospedeiros que têm, que têm também muito bom ar, conforme há moças, se há moças que estão com a saia um bocadinho mais subida, nós sensibilizamos atenção, portanto às vezes as hospedeiras sofrem muito com aquele sapato, com aquela... nós às vezes até dizemos, olha se estão atrás do balcão, se estão a dar informações, podem colocar sapatos mais confortáveis, mas fora há que ter atenção, manter a imagem, mas quando são eventos maiores, efetivamente, eu acho que as duas equipas se complementam” E1.01

“GF4: É o drama completo. Na parte do *catering* então é...

GF3: Do *catering* é.

GF4: Os hotéis, porque... então com as raparigas é o descabro. É: “Porque não podes ter o cabelo assim ou assado. É porque não podes ter as unhas assim ou assado.” É... é um bocado isso.

Moderadora: E os homens sentem isso?

GF3: Os homens não têm unhas, o cabelo é só não terem aqueles penteados malucos.

GF3: Também não usam brincos.

GF4: Também não usam brincos. Lá está. Com as raparigas é um bocado... [...] Exato, eu já ouvi em hotéis mandarem... darem mesmo uma gilete: “Olha, vai fazer a barba. Se queres ficar a trabalhar, vai fazer a barba.

GF3: E mesmo há hotéis, até a questão do cinto, a cor, por exemplo eu estive a trabalhar no [nome de hotel] em que o fardamento tinha de ser todo preto e um dia trouxe um cinto castanho e eles disseram: “Não, não vais voltar a trazer isso. Tem de ser um cinto preto.” Eles ligam imenso à apresentação do cliente, temos que estar todos iguais.”

Se no caso do acolhimento a imagem cuidada é para que, sobretudo as mulheres, sejam vistas e apreciadas, no caso das comidas e bebidas e dos audiovisuais foi referido, no âmbito do grupo focal, que esta uniformização permite que as pessoas passem despercebidas, por exemplo, quando é necessário que alguém dos técnicos de audiovisuais suba ao palco para resolver algum problema, a roupa toda preta ajuda a tornar a sua presença discreta.

A importância que tem esta imagem no contexto dos eventos é tanta que há uma clara noção de que, mesmo que as pessoas não tenham outras competências é a imagem que conta, a qual tem mais valor financeiro, o que, para o entrevistado do segundo caso apresentado abaixo, é um dado adquirido.

“São muito novas ainda e não têm ainda grande estaleca, é mesmo só figura.” E2.03

“Normalmente, quando um cliente nos pede uma hospedeira é que quer ter uma cara bonita a receber e, portanto, isto merece determinado valor na cabeça dele. Uma promotora é uma pessoa que tenha lata e que defenda bem a marca que ele está a querer implementar ou a ação que ele quer implementar no terreno. E isto vale outro valor. Mas obviamente que assim em termos de valores, vale mais uma hospedeira do que uma promotora, não porque eu quero, mas porque o cliente assim o [...] entende. E, portanto, existe essa separação clara de hospedeiras e promotoras.” E1.16

Apesar de haver entrevistados que indicam que o cenário é muito diferente de há vinte anos atrás, neste âmbito, os dados recolhidos apontam para um cenário muito idêntico em relação

à objetificação da mulher associada a uma imagem positiva. Apesar de longa, esta referência - que, aliás, já invocámos parcialmente noutra contexto - denota muito bem esta questão.

"Agora, um dado curioso, é que de facto há uma grande transformação. Mais uma vez buscando uma história atrás: há 20 anos, em Portugal, não havia autoestradas, havia meia dúzia, [...] as pessoas viviam nas suas cidadezinhas e não tinham carros como têm agora nem possibilidades financeiras. E então, mesmo vendedores, por exemplo, de casas de eletrodomésticos, mesmo grandes grossistas, viviam lá na província [...]. As convenções de venda, anuais, das empresas como a [marca de aparelhos eletrónicos], por exemplo, é o exemplo que eu vou dar, [...] eram praticamente homens, os convidados, os donos das empresas vendedoras, os clientes, principais clientes de (uma?) a [marca de aparelhos eletrónicos], que apareciam – que eram convidados [...] Era uma ocasião para estarem fora de casa. E, entretanto, o que é que acontecia? Não era norma, mas poderia chegar a acontecer uma coisa do género... há uma coisa que era inquestionável, tinha que haver miúdas giras a fazer de hospedeiras. Miúdas giras e boazonas convém. Nunca a mim, se me pedissem [...] mas já outros casos, certamente que me pediram miúdas giras e boas que prestassem mais alguma coisa. E este era o cenário há 20 anos. Rapidamente evoluiu para coisas completamente diferentes. Aqui há 2 anos, já um cenário desses não se colocava, o que não quer dizer que num evento maioritariamente com homens não se possa querer que estejam miúdas mais giras. Isso agora já depende do objetivo de cada evento e não significa necessariamente um... [...] Portanto, diria que nos próximos e nos últimos anos [impercetível] para mim olham nem perguntam.... só quando muito querem saber (sobre?) hospedeiros, como é que vão vestidos, se são bonitos, se são...depende do tipo de... às vezes até querem ver o portefólio, ou se trabalham com uma agência de modelos. Isso aí tem um objetivo específico [...]." E1.04

No entretenimento também houve referências à importância que os clientes dão à imagem, e também sempre associada às mulheres, de que é exemplo o caso abaixo.

"Quando são coisas mais intimistas ou quando é a *performance* mais portuguesa, por exemplo, chama mais a atenção mulheres, pelo vestuário, normalmente. "Ah, vai vestida assim, como me mostraste no vídeo, com um vestido, e com o Xaile e com isto e aquilo", mesmo que não seja só fadista, mesmo violinos." E2.09

Tivemos também referência à importância da imagem para as pessoas que gerem eventos, quer em relação a homens (como já vimos anteriormente em relação à interação cliente/gestor do evento) quer a mulheres. Destacamos os dois exemplos abaixo no sentido de compreendermos como esta questão da linguagem simbólica é apropriada e acaba por ser utilizada em favor das intervenientes, numa lógica de adaptação ao contexto.

“Mas o nosso diretor fazia sempre uma pergunta: “A [nome de gestora de evento] é boa ou ela é só bonita? Porque é que tu queres continuar com a [nome de gestora de evento]?” E isso realmente a mim incomodava-me um bocadinho de início, depois deixou de me incomodar, porque eu comecei a ter consciência que o meu trabalho é feito, é bem feito, se a minha imagem vale alguma coisa nisto porreiro, não vou ser hipócrita e não vou dizer: “Ai que chatice! Que chatice!” Não vou. Obviamente que há limites e sou eu que os meto, pronto, quem não os quer meter não os mete, mas eu sempre os meti. E fui sempre levando daí, sempre assim, sempre assim, até que mudámos de diretor.” E2.12

“E2.10: Eu acho que a minha aparência influencia imenso. E quando eu sei que é uma mulher [cliente] eu *googlo* sempre e vou ver e visto-me de maneira diferente. Eu nunca tinha reparado nisto, acho que... E até há bem pouco tempo comecei a reparar que influencia. Então eu tento descer assim um bocadinho mais, ficar um bocado mais coberta, ser mais discreta, menos exuberante, menos... Mas no vestuário influencia-me direto. Por exemplo, eu nunca uso saltos, quase, com mulheres. Quase nunca. Nunca, nunca. E com homens sinto-me muito mais à vontade. Não é que me sinta mais à vont(ade), é o primeiro impacto, porque quando eu conheço... Eu noto que fica assim um... Para já, porque também sou nova, não é? E o cargo que ocupo também não ajuda, não é? A pessoa pensa “Então, mas, tão nova, a ocupar um cargo tão importante, mas... com uma aparência toda...”. Então fica assim... Mas depois, sinto que tenho que fazer um bocado mais de trabalho, para conseguir convencê-las de que sou tão profissional quanto elas. Sinto imenso isso, imenso.

Entrevistadora: E com os homens não sentes isso?

E2.10: Com os homens não sinto tanto. [...] e normalmente quando existe a situação de estar o homem e a mulher, aí então é que eu tenho mesmo que... porque há uma tendência natural da mulher se... Neste caso porque é, normalmente, o homem ocupa a posição mais elevada, de cliente final, a mulher de agência. Então aí eu tenho que estar, a mulher está aqui, o meu cliente está aqui, eu tenho que estar ainda mais abaixo. E aí a diferença é de jogar imenso com isso, mas isso noto imenso. Imenso, quer seja homossexual ou não. Sinto imenso. Então quando é homossexual, aí então é que tenho mesmo que descer.” E2.10

Assim, podemos ver que a linguagem simbólica pode influenciar não só as relações que se estabelecem no contexto da gestão de eventos profissionais, produzindo e reproduzindo estereótipos de género, mas também podem influenciar o acesso a determinadas funções em que os requisitos a este nível são a base da contratação.

VI. 6 Políticas e práticas de género no contexto dos eventos profissionais

Uma das questões que tentámos aferir foi a existência de documentos oficiais orientadores ou reguladores em relação ao género nas empresas que constituem o mercado dos eventos profissionais.

Encontrámos, entre os diferentes tipos de empresas, diferentes realidades. No que diz respeito aos clientes, tendo em conta que se trata de empresas de grande dimensão, algumas delas internacionais, apenas uma não tinha um código de conduta ou de ética que incluísse questões relacionadas com a discriminação a vários níveis, incluindo o género. Num dos casos foi, inclusive, indicado que há formação regular sobre estas questões (E3.06).

Em relação às empresas que prestam serviços de organização de eventos, conseguimos perceber que nenhuma tem um documento oficial específico sobre questões de género; algumas empresas têm códigos internos em que estas questões estão explanadas entre outros temas, e, por fim, as empresas que não têm qualquer orientação a este nível. Houve casos em que as pessoas claramente não estavam certas do que respondiam, sabendo apenas que existe um documento (muitas nem sabiam o nome) mas sem certezas sobre se tinha alguma indicação em termos de género, como damos conta nos exemplos apresentados abaixo.

“Não. De todo.” E1.9

“Acho que não. Acho que não. Acho que não.” E2.13

“Que eu saiba, não.” E2.21

“Não tenho conhecimento que isso seja referido.” E2.14

“Nas agências que eu saiba... Até pela natureza das agências, são pequeninas e não sei quantos, portanto... Eu acho que isso deve ser mais para fábricas é... [...] Que eu saiba, nas minhas congéneres também não. Também não existem esses documentos.” E1.05

O facto de muitas empresas que organizam eventos não terem políticas sobre género pode estar relacionado com o facto de terem dimensões reduzidas e, por consequência, uma gestão muito mais de proximidade, sendo que os temas podem ser mais tratados pela prática.

Foi também frequente, entre os casos em que reconhecem que existe alguma orientação ou regulamentação formal, esta não ser conhecida em detalhe, ou não haver um retorno regular

aos mesmos no sentido de manter, ao longo do tempo, a memória viva sobre estas questões, para que a prática reflita esse enquadramento.

“Se quer que lhe diga, eu já li essas coisas há tanto tempo. Não me recordo se está lá esse ponto ou não, mas da experiência, da vivência que eu tenho na empresa, todos... a igualdade existe. Não há aquela distinção por ser mulher ou por ser homem, ou a mulher ganha mais ou ganha menos, ou não-sei-quê...” E2.16

“Julgo que sim, mas já há muito tempo que não utilizamos, veio do grupo. Mas o grupo pede-nos que sejamos iguais, portanto.” E3.05

Neste sentido, mesmo existindo documentos oficiais, não quer dizer que na prática estas questões sejam aplicadas, como já tivemos oportunidade de analisar em casos concretos, sob diferentes perspetivas. Corroborando esta questão, podemos destacar ainda um caso específico de uma empresa que presta serviços de organização de eventos, em que existe um código com referências às questões de género. Na sua comunicação externa, o empoderamento das mulheres é apresentado como uma questão que diferencia a empresa, o discurso de quem gere a empresa é de total igualdade entre géneros, mas que, em surdina e como que a medo, já que estávamos nas instalações da empresa, nos foi revelado que a questão da maternidade é entendida como uma limitação à progressão na carreira, podendo, inclusive, contribuir para a estagnação ou retrocesso. É vista também como uma fatalidade, não há nada a fazer sobre o assunto. Portanto, é ainda mais flagrante quando se assume, politicamente, que não há uma diferenciação em termos de género, mas depois, em termos da prática, de facto isso acaba por não acontecer.

“Quando as pessoas querem ter filhos, sobretudo as mulheres, é-lhes dada a oportunidade de continuar no mesmo cargo, mas depois, na prática, se não correspondem, sobretudo em termos de disponibilidade de horários, trabalhar mais horas, sobretudo por que são trabalhos focados nos projetos, e não focados no horário de trabalho, portanto as funções têm de ser realizadas, seja a que horas se terminar, as tarefas têm de ficar realizadas e portanto, nesse sentido, as mulheres que são mães, acabam por ter de lidar com a situação de não conseguirem cumprir todos os... as tarefas que têm que ser feitas, e portanto acabam por mudar de funções dentro da empresa, muitas vezes até regredindo em termos da posição que tinham na empresa.” E2.10

VI. 7 Incongruências e destaques no discurso

Neste ponto, apresentamos as principais incongruências no discurso, as quais demonstram que a percepção que os intervenientes no estudo têm sobre o tema do género não tem sido explorada em profundidade, conjugando-se, assim, uma mistura de um discurso politicamente correto, em termos gerais, e a descrição de experiências pessoais concretas que vão no sentido contrário do que foi previamente defendido. Destacamos, ainda, alguns aspetos do discurso dos intervenientes que consideramos relevantes para a forma como se produz e reproduz o género no contexto da gestão dos eventos profissionais.

Em relação às **incongruências no discurso**, estas surgiram nos dados, maioritariamente sobre o impacto do género na gestão de eventos profissionais e situações concretas, ou seja: quando se questionava, no início da entrevista, se os entrevistados consideravam que o género influencia a gestão de eventos profissionais, tendencialmente a resposta era negativa; no entanto, à medida que íamos avançando para perguntas sobre situações concretas, as respostas iam no sentido contrário; por vezes, na mesma resposta, o discurso era incongruente, começando com uma postura e avançando para outras.

“O género não tem... Quer dizer, não é uma coisa que eu me preocupo muito do género, a não ser que eu esteja a... só me preocupo se eu estiver a contratar especificamente para um evento. [...] No geral, em *office*, quase prefiro mulheres, porque o rendimento da mulher e a capacidade de trabalho, a meu ver, é muito maior que o homem.” E1.05

Em termos de áreas concretas de atuação, no seio da gestão de eventos profissionais, encontramos incongruências em relação a vários serviços. Muitas vezes é dada a indicação de que não há pedidos específicos relacionados com o género, embora nas referências a exemplos concretos, como é o caso do acolhimento, é como se fosse um dado adquirido, como se nem entrasse na equação das questões de género; tal é denotado pelas respostas não-verbais, em termos de expressões faciais e entoação, mas também pelas verbais ('obviamente', 'claro', 'é sempre assim', ou 'normalmente', como se pode observar no exemplo abaixo).

“Entrevistadora: [...] E os clientes costumam fazer-lhe pedidos específicos? “Para este tipo de tarefa eu só quero mulheres!” Ou: “Para isto eu só quero homens!” Alguma...

E1.18: Nunca me aconteceu.

Entrevistadora: Não?

E1.18: A não ser que sejam hospedeiras ou hospedeiros. Aí sim. Pronto.

Entrevistadora: Já teve pedidos específicos a dizer...

E1.18: Não, aí normalmente sim, sim, sim. Aí pedem. Por se adequar mais ao evento. Ou seja... lá está, às vezes fazemos alguns eventos de carros, de circuitos, aí maioritariamente pedem-nos hospedeiras." E1.18

"Não. Se era homem ou se era mulher. Isso nunca... até porque... aliás, a única coisa que eventualmente procurávamos e acontecia principalmente nos eventos empresariais é a parte da contratação das hospedeiras. Pronto, aí sim. E muitas das vezes foi pedido um estilo de modelo, com determinadas características, portanto aí existe um sexismo muito grande" E2.01

"Não. Não. Eu acho que... não, não. Se for fado, sim, há tendência para mulheres. Há. Há e parece que o efeito não é o mesmo se for um fadista homem. Sei que há ótimos fadistas homens, mas eu nos eventos [escolho] sempre fadistas mulheres. Se for qualquer outro tipo de música de animação não, não fazemos distinção nenhuma." E2.07

Também em relação ao recrutamento e seleção, vemos nos exemplos abaixo a noção geral de que o género não influencia as escolhas, mas, logo de seguida, tal facto é contrariado em relação a várias áreas.

"Influência não tem, de certeza. É uma questão de valores pessoais. Mas se a nível da competência pode ter influenciado nalguma altura, na área da organização de eventos empresariais, [...] a minha experiência principal, diria que até, tendencialmente sempre recrutámos para a parte da organização, inclusive na organização no terreno, do staff, mais mulheres do que homens. Mas, de facto, não estou a considerar aqui as áreas logísticas, porque essas é natural que sejam mais homens do que mulheres. Trabalhos pesados, de audiovisuais, isso tudo." E1.04

"Isso não, nunca me aconteceu. [...] Já me pediram empregados de mesa elegantes, tem que ser elegantes não pode ser ninguém forte, já me pediram, agora homem/mulher... já me pediram! Por exemplo, agora fiz quatro eventos seguidos para a [nome de marca] e pediram-me mulher." E2.21

"Não. Aliás, eu acho que nesta área ser mulher até é benéfico, porque normalmente as mulheres são um bocadinho mais dinâmicas." E2.11

Neste último caso, para além da incongruência, é de salientar que a gestora de eventos utiliza uma expressão que mostra que não é usual ser benéfico ser mulher – 'ser mulher até é benéfico', o que demonstra que as características associadas às feminilidades são mais adequadas às necessidades da gestão de eventos profissionais.

Sobre as incongruências, parece-nos, então, relevante salientar que estudos como este, que revelem as complexidades e diversidade, podem trazer outras realidades que não aquelas que já foram estudadas noutros contextos, mas que não podem ser generalizadas.

Destacamos, de seguida, as **situações que merecem destaque** pela forma como produzem e reproduzem o género no seio da gestão dos eventos profissionais. A primeira questão é que é frequente os intervenientes no processo nunca terem pensado aprofundadamente sobre as implicações do género na gestão de eventos profissionais.

"É curioso, agora que estamos a falar nisto, é curioso, mas é... há de facto um padrão em cada uma dessas áreas." E2.17

"... mas nunca notei grande... agora que perguntas, é quando uma pessoa pensa." E2.21

"Digamos que, quando se trata da ação, porque é uma atividade que requer muita ação, também... Não sei. As mulheres são mais organizadas, mas os homens, quando é para agir, se calhar arregaçam as mangas mais depressa... Não é mais depressa! Isto, que eu estou a dizer é perfeitamente de improviso, agora. Pode não estar certo. Porque as mulheres também, quando é preciso arregaçam as mangas e agem logo." E1.04

Tal como aconteceu noutras entrevistas ou em interação no âmbito da observação direta, o último entrevistado destes três exemplos foi pensando alto o que nunca tinha refletido e mostrou que a sua primeira ideia, depois de estruturada e dita, não fazia sentido e voltou atrás. Neste caso concreto, a hesitação e silêncios, os avanços e recuos no raciocínio, para além das palavras explícitas, demonstraram que este tipo de raciocínio estava a ser desenvolvido, provavelmente, pela primeira vez naquele momento, e que o entrevistado começou por assumir os estereótipos, os quais, ao cruzar com situações concretas, não estavam a coincidir. O que não é a mesma coisa de um não-assunto, ou seja, algo em que já se pensou, mas ao qual não se dá importância.

O mesmo aconteceu com a E1.15 em relação à influência do género na contratação de pessoas para a produção:

"É-me indiferente. [...] Não. Não, mas... eu respondo-te e depois começo a... [pensar]"
"Que horror! É giríssimo ficar com a noção do que eu penso sobre as coisas. Nunca tinha pensado nisto." "Giro é as representações mentais que eu... tenho, não tinha de todo noção porque... aliás, eu disse-te [...] 'Ah, eu acho que não há diferença nenhuma. As diferenças são individuais da personalidade de cada um, não têm nada a ver com o género'. Porque esta é a minha crença geral, mas depois quando tu entras em... 'Ok,

agora pensa só neste bocadinho [...] eu percebo [...] uma data de representações de mulheres/homens.” E1.15

Para além de quem gere eventos profissionais, este tipo de situações também aconteceu nas entrevistas com clientes.

“Entrevistadora: Achas que há características especificamente relacionadas com o género que possam ser importantes para a gestão de eventos?

E3.08: Acho.

Entrevistadora: Quais?

E3.08: Acho que há diferenças. É uma boa questão. Tenho que pensar um bocadinho.”

E3.08

O segundo aspeto que nos merece destaque é a consciência de que muitas das representações que levam à ação, mesmo sem se ter pensado nisso, são fruto do processo de socialização e do que encontramos noutros quadrantes da vida social.

“Sim, é verdade. E é muito... isso é muito... é muito a sociedade, é muito a nossa cabeça, é muito estereótipo. [...] Nós somos muito animais de hábitos.” E2.17

“A gente sabe que as pessoas vão sempre ter algumas ideias preconcebidas, é preciso é que a gente saiba que elas existem e saber gerir.” GF4

O terceiro ponto a referir é a necessidade que várias pessoas entrevistadas tiveram em justificar-se que não eram machistas ou feministas, respetivamente, o que pode demonstrar várias abordagens ao assunto. Por um lado, a existência de uma visão negativa em relação aos radicalismos e a necessidade da pessoa se posicionar de forma afastada a esse extremismo. Por outro lado, a consciência de que existe um discurso politicamente correto em relação ao género que, socialmente, em termos públicos, será mais aceite, sobre o qual a maioria das pessoas constrói o seu discurso, não havendo consciência de que as ações que pratica não se adequam ao que ideologicamente defende. Normalmente, a justificação que se utiliza é porque as circunstâncias assim o determinam, isto é, pode ser externalizada nos pedidos que o cliente faz (‘eu até não concordo, mas o cliente pediu’), na oferta existente no mercado (‘eu até contratava, mas não há pessoas disponíveis’), nas características associadas às masculinidades ou feminilidades (‘porque os homens/as mulheres são...’) ou nas necessidades do evento em si (‘eu até faria de outra forma, mas por causa do conceito, faz mais sentido...’), como podemos ver em alguns dos exemplos abaixo.

“Porque é assim, ou seja, não é querer explicar, não é ser machista, não é... é porque é assim! Ou seja, o processo é mesmo esse, como muitas vezes também sabemos... ou seja,

ter uma miúda gira ou qualquer coisa, de repente o cliente fica todo embeijado e se calhar acha graça e eu posso apresentar a proposta e sou eu que percebo da poda, ele não liga nenhuma, mas vai ligar à miúda, porque é gira e porque ele acha piada e etc.. Portanto, temos algum cuidado nesse aspeto.” E1.16

“Não é questão de feminismo ou machismo ou *whatever*, ou de sexismo, digamos assim, porque não quer dizer que a pessoa que eu contrato seja gira ou seja feia, é simplesmente mesmo porque são muito [reforço na palavra muito] mais organizadas a trabalhar em termos metódicos.” E1.17

“Entrevistadora: Quando te contrataram, achas que o facto de seres mulher influenciou alguma coisa?

E2.07: Eu acho que nesta área influencia. Muito sinceramente não sou nada feminista, mas nesta área eu acho que sim, porque as mulheres, quer se queira, quer não, têm a capacidade de detalhe, de organização um bocadinho mais desenvolvida do que os homens.” E2.07

Outro ponto é a referência, por vezes não direta, mas subentendida, à interseccionalidade de género e idade, ou seja, várias foram as mulheres gestoras de eventos que referiram que não sentem implicações por causa do seu género, mas em relação à idade sim, por serem muito novas (todas entre os vinte e os trinta anos) e terem dificuldade de passar uma imagem de confiança que os clientes procuram. Por outro lado, a entrevistada E2.27 referiu a mesma questão da idade, mas porque tem o cabelo grisalho que a aconselharam a pintar, para não parecer tão velha, o que parece contraditório em relação à imagem de experiência. Assim, os dados apontam para que o estereótipo de imagem das gestoras de eventos rondará os trinta anos.

“Acho que, mais do que sermos mulheres, eu e [nome de sócia], por exemplo, nós temos ar de muito miúdas. Isso ainda é pior do que ser mulher. Muitas vezes olham para nós como se nós fôssemos umas miúdas, mas, pronto. E então, depois temos que nos fazer valer um bocadinho mais. Portanto, deve ser mais ou menos “é mulher e é uma miúda”. É muito mau. [...] Miúdas. Não é mulheres, é miúdas. Acham sempre que nós somos umas miúdas.” 1.07

“Porque esta área dos eventos é gerida por pessoas novas. Somos todos muito novos, aqui, não é? Quer dizer, sim, somos todos novos. E o que é que acontece? Às vezes eu tenho *accounts*, eu tenho ali uma miúda que é a [nome de colaboradora] que tem 20 e poucos anos. É uma força da natureza, mas quando começa a ir às reuniões, as pessoas não lhe dão ainda aquela credibilidade. Mas se eu levar um rapaz com 30 anos, de gravata, ou assim mais coiso, pronto. A coisa está resolvida. [...] Não, mas isso é a idade. É a idade.

Nós temos um caso agora com a [nome de colaboradora], que ela é... temos aí uma miúda que se está a fazer, mas tem um ar... menina, menina, menina e uma vizinha mesmo de criança. Então o que é que acontece? Ela é profissional, só que a gente leva-a a uma reunião e não dá para a deixar sozinha, porque o cliente fica a olhar para ela e..." E1.09

"Eu acho que sim porque, muitas vezes, há muitos clientes que ficam surpreendidos quando me perguntam a idade. Eu quase nunca digo. Eu nunca gosto de dizer no início. Eles no fim perguntam e ficam de boca aberta, assim: "Como é que é possível, tu pareces uma mulher de 40 anos a falar!". E às vezes eu não digo nada e quando eles fazem essa pergunta ficam super surpreendidos." E2.10

"não é por ser mais nova, às vezes há trabalhos que eu faço, que se calhar há um ou outro fornecedor que, pela voz: "Ah, é uma miúda!", mas... mas é muito raro. Mas, hoje em dia, é muito raro. Acho que já não sinto... não sinto muito essa diferença. " E2.11

"Não. Eu sinto mais em relação à idade do que propriamente em relação ao género. [...] Se calhar é só mania minha, mas... eu sinto isso." E2.14

"Sim, eu tenho que ser mais autoritária, se não ninguém me leva a sério. Aí, não sei se é só pelo género ou se também será pela idade. Mas é complicado ter mão numa equipa enorme." E2.15

Houve também referências à idade, quer em pedidos de clientes para determinados serviços ou no trato com pessoas mais velhas, como é o caso que apresentamos abaixo: mesmo indicando que a função não é afetada pelo género, o exemplo que vai buscar inclui referência ao género, o que pode revelar uma interseção entre género e idade.

"Ou seja, a forma de monitorizar um homem ou uma mulher é exatamente igual. Não vou ter mais ou menos cuidado. Tenho o cuidado que tenho que ter, porque é uma pessoa. Se é um homem ou não...posso ter porque é um homem mais velho ou mais novo, isso é por uma questão de respeito às pessoas mais velhas, mas pelo género, não." E1.06

"Mas já nos aconteceu, por exemplo, isso aconteceu-nos já. Nós fazermos uns eventos para a [nome de marca] e foi um colega meu que tem alguma experiência e eles disseram que não queriam ninguém a partir de 40 anos, por exemplo. [...] Queriam alguém novo." E2.21

O quinto e último ponto refere-se à discriminação positiva em relação às mulheres no contexto da gestão de eventos profissionais. A propósito de outras dimensões, vimos anteriormente, por exemplo, que as mulheres são muitas vezes poupadas a esforços físicos, não só porque se considera que não têm capacidade para tal, mas porque se associam determinadas tarefas a

géneros específicos. Nos exemplos abaixo são, para além destas questões, invocados o cavalheirismo ou a educação que a pessoa teve.

“Para promotores, ou seja, é mais... quando nós temos determinadas ativações que requerem trabalho físico, temos sempre promotores, obviamente, por uma questão de cavalheirismo na base” E1.16

“Só se for mesmo em termos físicos, porque às vezes até para poupar, eu tento poupar um pouco as mulheres também. Eu sou um pouco assim. Por acaso... [...] Parte de mim, é mesmo da minha educação também. Se calhar, às vezes não o devia fazer. Eu tinha... eu tinha... eu tinha umas colegas, por acaso já não estão a trabalhar comigo, que costumavam... até se queixavam que eu poupava-as demasiado de algumas coisas que elas tinham que fazer. E eu... eu agora com o tempo mudei um bocadinho, mas queixavam-se porque eu fazia... poupava-as. As pessoas às vezes não sabem o que querem, mas pronto. [Risos] Se eu não as poupasse, queixavam-se do trabalho, assim como eu as poupava, queixavam-se que eu as poupava. Mas pronto, é assim.” E2.16

“... nós fazemos muitas cargas e descargas. E eu, especialmente, gosto de ter atenção porque não gosto de ver senhoras a carregar. Pronto não gosto de ver, não gosto. Sei que nós também trabalhamos com materiais muito pesados, com estruturas muito grandes. E pronto, e nesse aspeto, sempre que consigo tento evitar ao máximo que seja alguma senhora, neste caso, que é [nome de colaboradora], que trabalha mais connosco essa parte da logística e muitas vezes também vai para as montagens, atenção. Só que eu tento sempre evitar ao máximo. Ela pode vir, mas que não carregue nada. Ela que trate só da parte logística, que nós estamos lá para carregar. Aí sim, aí faço uma certa distinção porque é diferente, não é? É diferente ser um homem, não é? Que tem mais força, teoricamente, a carregar e a descarregar carrinhas do que uma senhora, não é? Aí sim, aí tenho alguma atenção.” E2.18

No que diz respeito à gestão de eventos, também encontrámos esta discriminação positiva no sentido em que há várias pessoas que indicam preferir contratar mulheres para a função de gestão de eventos, justificando com as características que lhes associam, como a organização e a atenção ao detalhe.

“E, portanto, eu sempre preferi trabalhar com mulheres e... porque acho que, aquela parte que eu tenho menos apurada, que é de organização, eu penso que as mulheres têm essa parte mais apurada. [...] Portanto eu, se contrato por género, é a favor das mulheres, sempre, e nunca de uma forma depreciativa.” E1.11

Não queremos, com estes exemplos, fazer parecer que as mulheres só sofrem de discriminação positiva no contexto dos eventos profissionais. Como vimos, por exemplo, em

relação à questão da maternidade a situação coloca-se exatamente ao contrário. No entanto, tendo em conta que a literatura sobre estudos de género se foca maioritariamente na discriminação negativa em relação às mulheres, e porque fomos surpreendidos com os resultados do estudo empírico, entendemos que este devia ser um ponto a destacar.

VI. 8 Síntese

Neste capítulo apresentámos os resultados do trabalho empírico e analisámos os dados para compreender como pode o género influenciar a forma como se gerem eventos profissionais. Destacaram-se as representações de género que se produzem e vão reproduzindo, não só em relação à profissão de quem gere eventos profissionais, mas também de outras funções muito presentes neste tipo de eventos, nomeadamente o acolhimento, os audiovisuais, as comidas e bebidas, a decoração e o entretenimento. Conseguimos, ainda, ter acesso aos aspetos que influenciam o recrutamento e seleção de pessoas para trabalhar nestas áreas e, no decorrer do ciclo de vida dos eventos, sobretudo no planeamento e produção, como se manifesta o género quer em termos de representações, quer em termos de interação entre os diferentes atores. Por fim, destacámos aspetos que nos mereceram especial atenção, dado o contexto específico dos eventos profissionais, bem como as incongruências no discurso dos intervenientes no estudo.

CAPÍTULO VII. Considerações finais

VII. 1 Introdução

Apresentamos, neste capítulo, as considerações finais da presente investigação, onde incluímos as conclusões ao nível dos objetivos da investigação, da metodologia e dos contributos para o conhecimento do objeto de estudo na sua relação com o campo de análise. Apresentamos, ainda, as limitações da investigação, os contributos para o mercado e as perspetivas de investigação futura.

VII. 2 Conclusões

VII. 2.1 Sobre os objetivos da investigação

Cumpre, em primeiro lugar, apresentar a nossa interpretação acerca da forma como a investigação cumpriu os objetivos a que nos propusemos.

OBJETIVO GERAL 1. Debater a convergência ou divergência das representações de género por parte dos diferentes agentes dos eventos profissionais (CEO, gestores de eventos, recursos humanos que trabalham na produção de eventos, clientes).

Em nosso entender, o objetivo geral 1. foi globalmente atingido, no sentido em que conseguimos debater a convergência e divergências das representações de género que diferentes intervenientes dos eventos profissionais têm.

Conseguimos perceber em que pontos estas representações são divergentes, nomeadamente, na visão geral do impacto do género na gestão de eventos profissionais. Tanto as pessoas que gerem os eventos como os clientes consideram, quando questionados, em termos gerais, que não há qualquer influência, embora aquando de questões mais específicas o seu discurso vá no sentido contrário. No caso dos recursos humanos de produção, houve, à partida uma perceção de existirem diferenças decorrentes do género na gestão de eventos profissionais.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1. Confirmar se a questão do género é uma preocupação para os CEO de empresas de eventos profissionais e para quem gere eventos profissionais.

Consideramos que o objetivo específico 1. foi cumprido, no sentido em que conseguimos confirmar que a questão do género preocupa quem gere eventos, independentemente da sua

função no seio da empresa. Vimos que, em termos gerais, a primeira aceção é que o género não é uma questão que preocupe este grupo de intervenientes, sendo que a grande maioria revelou mesmo que nunca tinha sequer pensado sobre o assunto; no entanto, e na relação com o objetivo geral 2., conseguimos aferir que o discurso geral de quem gere eventos não é coincidente com questões particulares, como, por exemplo, no recrutamento e seleção, na escolha de alguns serviços, na monitorização da produção e em termos de comunicação com alguns dos *stakeholders* envolvidos no processo.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2. Identificar qual o entendimento que os CEO de empresas de eventos profissionais e quem gere eventos profissionais têm sobre as diferenças de género no âmbito do planeamento e gestão deste tipo de eventos.

Quanto ao objetivo específico 2., conseguimos identificar como e em que dimensões quem gere eventos encara as diferenças no planeamento e gestão de eventos por circunstância do género. Em primeiro lugar, porque estes atores identificam atributos próprios das masculinidades e feminilidades, os quais consideram relevantes ou limitadores para a função de gestão de eventos profissionais, apresentando uma visão dicotómica muito vincada em relação ao perfil de homens e mulheres. Apesar de encontrarmos diversidade nos discursos, esta é a tónica dada em relação ao planeamento e gestão de eventos.

Esta perceção foi muito salientada a partir das perceções relacionadas com os processos de recrutamento e seleção para cargos de gestão de eventos profissionais, sendo que as implicações relacionadas com o género são usualmente identificadas como atributos, ou seja, como características próprias das masculinidades e feminilidades, como que inatas, facto que apenas em poucos casos foi referido como produto do processo de socialização.

É de destacar, ainda, o facto de se entender que tanto as características associadas às masculinidades como as associadas às feminilidades podem ser importantes para a gestão de eventos profissionais, contribuindo, inclusive, para um equilíbrio em termos profissionais.

Por outro lado, no que diz respeito à criação do programa do próprio evento, foi referido e destacado que o género dos participantes no evento tem um grande impacto na forma como se escolhem atividades, nomeadamente ao nível do entretenimento. Deste aspeto podem ainda decorrer as escolhas que se fazem ao nível da contratação de *staff* que irá trabalhar na produção, sobretudo no âmbito do acolhimento.

OBJETIVO ESPECÍFICO 3. Confirmar se os recursos humanos de produção consideram que o gênero influencia a gestão de eventos profissionais.

Apesar das limitações relacionadas com os métodos que permitiram atingir este objetivo específico, nomeadamente o grupo focal e a observação direta (sobretudo a partir das entrevistas ocasionais), conseguimos confirmar que as pessoas que trabalham como *staff* em eventos profissionais consideram que o gênero influencia a gestão de eventos profissionais, sendo que o seu discurso é muito mais coerente quando comparado com o discurso de quem gere os eventos, embora se foquem sobretudo nas questões de produção, ou seja, do que veem a acontecer no terreno, deixando de fora questões relacionadas com o planeamento.

OBJETIVO ESPECÍFICO 4. Aferir se os recursos humanos de produção sentem diferenças no âmbito da gestão de eventos profissionais decorrentes do gênero.

Tendo em conta que o objetivo específico 4. está relacionado com o mesmo grupo de intervenientes relativo ao objetivo específico 3., consideramos que este foi atingido, embora com as mesmas reservas. Conseguimos aferir que quem trabalha em produção de eventos sente diferenças na gestão dos eventos profissionais decorrentes do gênero, começando logo pelo acesso, ou seja, nos processos de recrutamento e seleção. Porém, estas diferenças também se fazem sentir na produção do evento, sempre associados às características associadas às masculinidades ou feminilidades, ou às expectativas que quem contrata ou gere tem sobre essas características.

OBJETIVO ESPECÍFICO 5. Saber se os clientes, ou seja, quem compra eventos profissionais, tem preferência em termos de gênero no que diz respeito à gestão do evento.

O objetivo específico 5. foi atingido, sendo que pudemos identificar que os clientes dão mais importância às competências e ao perfil das pessoas que vão gerir os seus eventos, bem como ao conhecimento do posicionamento da marca, no sentido de conseguirem refleti-los nos eventos; assim sendo, o gênero de quem gere os eventos não tem relevância na escolha da empresa que lhes prestará o serviço.

OBJETIVO ESPECÍFICO 6. Saber se os clientes, ou seja, quem compra eventos profissionais tem preferência em termos de gênero no que diz respeito a determinadas funções necessárias à produção do evento.

Cruzando a perceção de quem compra eventos profissionais com o discurso de quem gere eventos constatamos que o objetivo específico 6. foi atingido. Ficou claro que apenas em relação a algumas funções os clientes têm preferências em termos do gênero, destacando-se

a área do acolhimento e a área do entretenimento, este último não apenas pelo género, mas em conjugação com o tipo de animação que escolhem.

OBJETIVO GERAL 2. Identificar se há áreas da gestão de eventos profissionais em que as representações de género se refletem e como.

Consideramos que o objetivo geral 2. foi atingido, com grande profundidade até, no sentido em que se conseguiu identificar várias áreas em que as representações de género se fazem sentir nos eventos profissionais. Para além do enquadramento teórico com que partimos para o trabalho empírico, nomeadamente em relação aos serviços mais frequentes que os eventos profissionais precisam, também surgiram outras áreas de forma indutiva que vieram enriquecer a investigação, como, por exemplo, as questões relacionadas com a comunicação.

OBJETIVO ESPECÍFICO 7. Aferir se as representações de género influenciam as decisões em termos da gestão de serviços e recursos humanos nos eventos profissionais (seleção e recrutamento; funções e tarefas).

O objetivo específico 7. foi claramente atingido, ao conseguirmos aferir que as representações de género influenciam a gestão de serviços e recursos humanos nos eventos profissionais, conseguindo, ainda, compreender como é que esta influência se faz sentir. Neste contexto, analisámos de que forma o género impacta as escolhas em termos de recrutamento e seleção de quem trabalha em gestão e em produção de eventos profissionais, mas também como a distribuição de funções e tarefas é, muitas vezes, impactada pelas representações de género, por exemplo, na ligação direta com a capacidade física ou com a imagem. Para além dos aspetos a que nos propúnhamos, conseguimos também aferir questões relacionadas com atribuição de horários decorrentes não só do género, mas também do perfil das pessoas.

OBJETIVO ESPECÍFICO 8. Confirmar se na produção dos eventos profissionais as questões de género se fazem sentir e de que modo.

Respondendo ao objetivo específico 8., confirmámos que na produção dos eventos profissionais as questões do género se fazem sentir a vários níveis. Na relação com o objetivo específico anterior, conseguimos aferir que o que acontece na produção decorre, em grande parte, das escolhas feitas durante o planeamento. No entanto, *on site*, para além das decisões que são tomadas com base em representações de género, por exemplo, em relação à distribuição de funções, tarefas ou horários, conseguimos perceber que em termos de comunicação e liderança há várias questões que são influenciadas pelo género.

OBJETIVO GERAL 3. Saber se existem políticas e práticas relacionadas com a igualdade de género no âmbito da organização de eventos profissionais.

O objetivo geral 3. foi atingido, como se pode aferir pelo conjunto dos objetivos específicos 9. e 10, ou seja, conseguimos aferir que existem políticas e práticas relacionadas com a igualdade de género no contexto da organização de eventos profissionais, embora haja diversidade na forma como estas se consubstanciam.

OBJETIVO ESPECÍFICO 9. Analisar as políticas formais em termos de género no âmbito da organização de eventos profissionais.

O objetivo específico 9. não foi totalmente atingido, no sentido em que não conseguimos analisar as políticas formais em termos de género existentes no contexto do mercado de eventos profissionais. Conseguimos ficar com a noção de que é frequente os clientes terem documentos orientadores, ou reguladores, que também incluam questões de igualdade de género e que as pessoas entrevistadas estão cientes do que lhes é solicitado, a este nível; ao contrário, é frequente as empresas de eventos não terem nenhum documento oficial do género, sobretudo as de menor dimensão; de qualquer modo, não conseguimos ter acesso aos documentos que foram referidos nas entrevistas. Neste sentido, não foi possível analisar as políticas formais, pois não nos foi dado o respetivo acesso, apesar de este ter sido sistematicamente solicitado.

OBJETIVO ESPECÍFICO 10. Identificar se existem práticas informais em termos de igualdade de género no âmbito da organização de eventos profissionais.

No que diz respeito às práticas informais, conseguimos aferir que o discurso sobre as práticas relativas à igualdade de género nem sempre coincide com o que realmente acontece. Esta perceção chegou-nos pelo cruzamento dos discursos de entrevistados que pertencem à mesma empresa e ainda pelo acompanhamento de eventos organizados pela mesma empresa, aplicando a observação direta. Outra questão importante, a este nível, foi a identificação de divergências entre o que se defende ou se depreende em termos gerais, o que é indicado como sendo a prática da empresa, e o que é aplicado especificamente ao planeamento e produção dos eventos profissionais. Há casos em que o discurso sobre práticas reclama a igualdade em qualquer situação, mas conseguimos compreender que há decisões que são tomadas apenas baseadas em questões de género, seja para discriminação positiva ou negativa de um deles.

Uma vez que os objetivos, gerais e específicos, foram identificados a partir da questão de investigação, isto é, 'SENDOS EVENTOS PROFISSIONAIS UM FENÓMENO MULTIDIMENSIONAL

COMPLEXO, COMO É QUE A SUA GESTÃO PODE SER INFLUENCIADA PELAS DIFERENÇAS DE GÉNERO?', podemos concluir que a presente investigação conseguiu responder ao que se pretendia, mostrando que as diferenças de género têm um impacto real na gestão de eventos profissionais, manifestando-se este na identificação de características individuais atribuídas a feminilidades ou masculinidades, as quais vão sendo reproduzidas nas expectativas que se tem de quem trabalha nestas áreas, decorrente do seu género. Estes aspetos acabam por impactar as tomadas de decisão nos processos de planeamento e produção dos eventos, mas também a forma como se processam as interações entre os diferentes atores que encontramos neste contexto, nomeadamente, ao nível da comunicação verbal, não-verbal e simbólica.

É ainda de destacar que a assumida falta de reflexão sobre o assunto por parte dos diferentes *stakeholders* dos eventos profissionais faz com que estes não tenham uma visão crítica ou ações conscientes, reproduzindo, desta forma, uma ordem que consideram 'natural', no sentido em que 'sempre se fez assim e nunca ninguém questionou'.

VII. 2.2 Reflexões em torno da metodologia

Atendendo à característica de estudo exploratório da presente investigação, confirmou-se que o posicionamento filosófico da investigadora foi muito útil para a obtenção e análise de resultados em profundidade.

Se, ontologicamente, consideramos que a realidade se constitui a partir de uma multiplicidade de perceções subjetivas, utilizar entrevistas, grupo focal e observação permitiu chegar, como vimos, a esta complexa diversidade, também ela enquadrada pela perspetiva crítico-interpretativa que assumimos em relação ao estudo sobre o género.

Em termos de epistemologia, o facto de nos posicionarmos num paradigma construtivista levou-nos à compreensão das perceções dos intervenientes no fenómeno da gestão de eventos profissionais, o que acabou por influenciar, em grande parte, os próprios objetivos específicos da investigação e se veio revelar de extrema importância na forma como se aprofundaram e cruzaram diferentes perceções, de diferentes intervenientes.

No que diz respeito à axiologia, se iniciámos o processo de investigação com a perceção de que esta iria ser influenciada e marcada por quem a desenvolveu, na sua conclusão temos a consciência de quais as questões que poderiam ter levado a investigação para outros caminhos. Para além do afastamento de posturas radicais ou exclusivamente direcionadas pela literatura existente, sobretudo no que diz respeito ao género no contexto de trabalho e da gestão empresarial, que aqui teve de ser adaptada à condição específica da gestão de

eventos, consideramos que o facto de a investigadora se ter esforçado, de forma consciente, a compreender o seu papel, também acabou por influenciar as abordagens na aplicação dos métodos e a forma como os dados foram analisados. Consideramos, em particular, que a condição de a investigadora ser mulher terá, provavelmente, afetado alguma recolha de informação, bem como o próprio processo de análise, embora tal não fosse desejado e tivesse sido conscientemente combatido; esta condição, que não podemos controlar, só poderá ser mitigada através do cruzamento com outras investigações similares, mas desenvolvidas por homens.

Quanto à abordagem indutiva, esta foi sobretudo importante na fase de estruturação da investigação, ou seja, na construção do modelo da investigação e na aplicação dos métodos. Apesar das leituras realizadas antes da preparação e aplicação do trabalho de campo, fizemos um esforço por deixar algumas perguntas abertas, de forma a que a perceção dos intervenientes não fosse demasiado direccionada pelo discurso da investigadora. Por outro lado, esforçámo-nos também por ir para o terreno com a mente aberta a qualquer configuração sobre o género que pudesse surgir, mesmo que fora dos padrões encontrados no âmbito da revisão da literatura.

No entanto, tendo em conta a perspetiva crítico-interpretativa no estudo do género, considerámos que seria enriquecedor para a investigação analisar os dados à luz do enquadramento teórico relativo aos eventos e ao género. Neste sentido, na estrutura da análise, nomeadamente, na codificação dos dados, também utilizámos a abordagem dedutiva, no sentido em que pretendemos compreender de que forma o enquadramento teórico coincidia com a informação recolhida. Porém, tentámos que esta abordagem não reduzisse os dados apenas a similitudes, permitindo também mostrar a diversidade, não almejando chegar a generalizações. Consideramos, assim, que a conjugação destas duas abordagens nos permitiu aprofundar o conhecimento sobre o contexto específico em que o género se manifesta nos eventos profissionais, podendo fazer uma relação com outros setores.

Em termos da estratégia qualitativa e da triangulação dos métodos e participantes no estudo, consideramos que estas opções nos permitiram chegar a diferentes pontos de vista e compreender as perceções dos diferentes tipos de intervenientes no fenómeno. Consideramos, ainda, que os métodos utilizados foram os mais adequados ao objeto de estudo, campo de análise, questão de investigação e objetivos. Mesmo tendo em conta as limitações que estes métodos científicos podem ter, como quaisquer outros, o cuidado prévio na sua preparação e aplicação permitiram evitar algumas destas limitações, nomeadamente questões relacionadas com a linguagem e a interpretação do que a investigadora pretendia, e a reflexividade, aspeto fundamental na aplicação de métodos qualitativos.

Tendo em conta que os estudos detalhados, por exemplo, em espaços de trabalho, apresentam grandes variações acerca de como as relações de género se organizam (Alvesson e Billing, 2009), consideramos que os métodos utilizados foram os mais adequados para chegar a esta diversidade. Nesta investigação consideramos que as entrevistas foram o método que trouxe informação em maior profundidade e diversificada. O facto de termos conseguido chegar a um número significativo de intervenientes também ajudou a confirmar, por um lado, o ponto de saturação e, por outro, a complexidade do fenómeno.

O grupo focal foi muito importante para chegar à perceção de um grupo específico de intervenientes, mas também para confirmar alguns dos resultados já obtidos no âmbito das entrevistas e da observação direta. Permitiu, ainda, compreender como o género no contexto dos eventos profissionais é discutido e, por vezes, construído, num contexto de discussão em grupo, ou seja, na negociação de diferentes visões que, em alguns casos, acabou por chegar a um consenso, não perdendo de vista as especificidades do papel que cada pessoa estava ali a representar.

No que diz respeito à estrutura dos guiões, pensada detalhadamente, esta veio a revelar-se muito eficaz para chegar às perceções mais generalizadas sobre o género nos eventos profissionais, mas também a situações concretas, o que nos permitiu compreender que é muito frequente que estas perceções não sejam coincidentes.

Quando à observação direta, consideramos que esta teria beneficiado de uma imersão mais extensa, dado que o prolongamento da permanência no terreno, muito provavelmente, permitiria chegar a uma maior quantidade e profundidade em termos de efetivas relações interpessoais. Apesar de se ter revelado muito útil para o fim a que nos propusemos, ou seja, de cruzar os resultados provenientes de outros métodos, em nosso entender, este pode ser um método muito frutífero para se estudar o género na sua dimensão social, ou seja, no seio das relações interpessoais, para além das perceções individuais.

Por último, no sentido de trazer credibilidade à investigação, fizemos questão de deixar explícito, de forma detalhada, como foi organizado e conduzido o processo de investigação, incluindo o trabalho de campo, bem como, na apresentação dos resultados e análise dos dados, contando com a transcrição de extensas citações do discurso dos intervenientes.

VII. 2.3 Contributos para o conhecimento sobre o objeto de estudo na sua relação com o campo de análise

A presente investigação traz vários contributos para o conhecimento sobre o objeto de estudo, a gestão de eventos profissionais, na sua relação com o campo de análise, o género.

Tendo em conta que esta investigação, pelo que sabemos, é inovadora nesta abordagem, qualquer conhecimento que se produzisse, com qualidade, seria sempre uma mais-valia. No entanto, consideramos que há algumas questões que merecem destaque.

No que diz respeito ao objeto de estudo, dada a escassez de dados sobre as características do mercado de eventos profissionais em Lisboa, a investigação apresenta algumas informações relevantes para se compreenderem algumas dinâmicas, nomeadamente as características das empresas que prestam serviços de eventos profissionais e as razões mais frequentes pelas quais os clientes contratam estes serviços em *outsourcing*.

Em relação à relação do género com a gestão de eventos profissionais, apesar de termos ido para o terreno de mente aberta, sem querer impor uma visão dicotómica das relações de género, dando a possibilidade de surgirem questões relacionadas com outros géneros, apercebemo-nos rapidamente que a visão dos participantes no estudo empírico é muito focada nesta visão dual da sociedade, a qual associa determinados atributos que, muitas vezes, são considerados como inerentes à condição de se ser homem ou mulher. Este aspeto acabou por demonstrar que há papéis sociais normalmente associados ao género e às relações de poder que não se confirmam no contexto da gestão de eventos profissionais, já que há muito mais mulheres com estes cargos e, pelos discursos dos intervenientes no fenómeno, não há grandes diferenças no que diz respeito ao seu trabalho, seja por quem presta serviços, seja por quem paga pelo serviço, o qual podia ter um maior impacto nesta escolha. Nestes casos prevalece a preferência pelas competências em vez das características usualmente atribuídas ao género, não se enquadrando o que são as normas culturais hegemónicas de género, embora algumas das escolhas apresentadas ainda reflitam um modelo em que os papéis sociais estão bastante marcados. Esta responsabilidade, ficámos a perceber, está muito mais nas mãos de quem gere os eventos do que da parte do cliente ou de quem presta os serviços, sendo que, na maior parte dos casos analisados, os próprios intervenientes não tenham consciência do papel que têm a este nível.

Assim, a análise dos resultados tem por base esta dicotomia, já que esta é uma característica muito presente no discurso dos vários intervenientes. Apesar de poder parecer redutor, limitámo-nos a aceder e analisar a perceção dos intervenientes no trabalho empírico, deixando, por exemplo, a observação direta como método de suporte e confirmação dos dados recolhidos a partir de outros métodos, de forma a dar prioridade às representações dos agentes do fenómeno e não às perceções da investigadora (Alvesson e Billing, 2009).

Sobretudo pela divergência em relação a outros setores de atividade e pela dinâmica social mais alargada, destacamos, também, o conhecimento sobre a discriminação positiva das mulheres em alguns casos, nomeadamente, na contratação de mais mulheres para a gestão

de eventos, decorrente do maior interesse por parte de mulheres por esta área, mas também, em nosso entender e pelos discursos de quem contrata pessoas para gerir eventos profissionais, decorrente das características de feminilidades que lhes estão associadas e que têm relevância para o cargo. Outro aspeto que se destacou em relação a esta discriminação positiva foi o poupar-se as mulheres de fazerem esforços físicos, porque se considera que, em termos de feminilidades, a força física não é uma característica que as define. Mesmo quando estas situações acontecem porque se considera que a razão é o facto de as mulheres serem mais limitadas a este nível, o resultado é a diferenciação de tarefas e funções decorrentes das capacidades físicas. No entanto, como tivemos oportunidade de analisar, há quem se oponha a estes discursos instituintes, colocando “em questão a institucionalização dos processos culturais e das formas organizacionais generalizadas, [e] advogam a necessidade de mudança, ou afirmam mesmo a existência de uma mudança já operada” (Rocha, 2008a, p. 8). Ainda em relação à discriminação positiva, ficou claro que há uma preocupação no trato com as mulheres, não só em termos de linguagem verbal, mas também em termos de linguagem não-verbal.

Outro contributo que esta Tese traz para o conhecimento do campo de análise na gestão de eventos é que o género é maioritariamente apreendido enquanto característica robusta pelos *stakeholders* que trabalham neste contexto, havendo apenas algumas referências ao processo de socialização enquanto instituinte das representações de género. Neste sentido, a falta de consciência destas dimensões, por um lado, e por outro, a falta de reflexão sobre o assunto mostram como, em termos gerais, o mercado dos eventos profissionais ainda não está alerta para o papel que pode ter em termos de reprodução de estereótipos de género a vários níveis, por exemplo, a objetificação das mulheres, sobretudo em funções de acolhimento, como analisámos no capítulo anterior.

Consideramos também pertinente o conhecimento que a investigação traz sobre as questões de comunicação entre os diversos intervenientes e a forma como esta pode impactar não só as representações de género, mas também as relações de poder que se estabelecem, sobretudo no contexto de produção.

VII. 3 Limitações

VII. 3.1 Limitações metodológicas

Em termos de limitações metodológicas, identificamos algumas questões que podiam ter levado a investigação a outro nível, algumas por escolhas que foram feitas de forma consciente e que trazem inerentes limitações, outras pela forma como se desenvolveu o próprio trabalho.

Em relação às escolhas, o posicionamento filosófico que assumimos não permite generalizar os resultados, o que dificulta a comparação com outros estudos, como indicámos anteriormente. Por outro lado, a escolha dos diferentes perfis a enquadrar no trabalho empírico deixou de fora a visão dos participantes nos eventos, o que poderia ter trazido mais uma visão que podia contribuir para o entendimento mais alargado do fenómeno, nomeadamente, como são entendidas e interpretadas, à luz do género, as escolhas feitas por quem está envolvido na realização do evento, nomeadamente, que impacto podem estas ter na construção das representações de género por parte de quem usufrui da experiência do evento.

Quanto às limitações metodológicas relacionadas com a forma como o trabalho se foi desenvolvendo, começamos pela aplicação dos métodos. Uma limitação foi o facto de algumas das entrevistas terem sido realizadas no local de trabalho das pessoas entrevistadas. Mesmo num espaço com alguma privacidade, houve pessoas que fizeram comentários *off the record*, falando mais baixo e notoriamente com receio. Se estas tivessem sido feitas num local mais neutro, talvez esta partilha tivesse sido feita dentro do âmbito da entrevista e não tivessem pedido sigilo sobre o assunto. Se, em relação a estes casos em que tivemos acesso a esta atitude compreendemos esta limitação, noutros casos pode, inclusive, ter havido alguma omissão de informação decorrente deste facto. No entanto, mesmo tendo consciência da limitação em relação ao local da entrevista, considerámos que seria uma mais-valia conseguir aquelas entrevistas.

Em relação ao grupo focal, se este tivesse tido mais participantes poderia ter trazido dados mais aprofundados sobre outras áreas, nomeadamente a questão do acolhimento, que foi trabalhado ao nível das entrevistas e revelou haver claras diferenças, sobretudo no que diz respeito à objetificação da mulher. Seria relevante para o estudo ter a perceção de quem é contratado para fazer este tipo de serviço, no sentido de se chegar ao seu entendimento sobre o assunto, pois esta pode não corresponder às visões dos restantes participantes no grupo focal e das pessoas que gerem eventos.

Em termos da observação direta, a maior limitação que sentimos foi a extensão com que foi feita, ou seja, consideramos que a possibilidade de acompanhar mais eventos, inclusive como observadora participante, não revelando a identidade de investigadora, mesmo com as questões éticas que se podem levantar, podia ter aprofundado os resultados. No entanto, como indicámos, a sua exequibilidade em termos de disponibilidade de tempo da investigadora não o permitiu.

No que diz respeito à apresentação dos resultados, não apresentar as transcrições na totalidade é também uma limitação da presente investigação, que se deveu ao facto de a

investigadora ter garantido confidencialidade aos seus respondentes. É de reconhecer que apresentar as transcrições na totalidade permitiria aceder não só à forma específica como se aplicou o método, mas também a uma perspetiva mais aprofundada sobre como a investigadora procedeu à análise, mas tudo visto, mantemos que a garantia de confidencialidade foi indispensável para uma recolha de informação com mais qualidade e até, talvez, para a viabilidade do próprio trabalho.

VII. 3.2 Limitações relativas ao conteúdo

Atendendo a que uma investigação científica deve focar-se em tópicos específicos (Veal, 2018), apresentamos algumas limitações relativas ao conteúdo que identificamos na presente Tese.

Uma das dimensões que é usualmente tratada, quando se aborda o género no contexto de trabalho, sobretudo numa perspetiva dicotómica mulheres/homens, não foi por nós abordada: os salários. No início da investigação, esta foi uma escolha consciente sustentada por várias razões, nomeadamente: a abordagem e a estratégia da investigação não eram as mais adequadas para o tipo de dados a trabalhar; pelo conhecimento prévio do mercado e pelas entrevistas exploratórias adivinhava-se difícil conseguir chegar a dados coesos, passíveis de comparação, dada a complexidade deste setor, sobretudo pelas relações laborais entre empresas que prestam serviços de organização de eventos profissionais e todo o tipo de pessoas que neles trabalham em termos de produção, por exemplo, pessoas que fazem parte dos quadros das empresas, com contrato de trabalho ou *freelancers* que trabalham por projeto; esta diversidade de perfis e de contribuições para os eventos iria dificultar a comparação de dados, também atendendo ao facto de poderem participar no estudo pessoas com número de anos de experiência muito díspares (o que foi consciente, tendo em conta os objetivos da investigação e a necessidade de diversificação do universo de análise).

Sendo esta uma investigação exploratória, dado que sobre o campo de análise do género aplicado à gestão de eventos não existe em mais nenhuma investigação por nós conhecida, considerámos que esta seria mais uma de muitas perspetivas que ficaram por explorar.

Também podiam ter sido incluídas no universo de análise pessoas ligadas a outros serviços utilizados recorrentemente nos eventos profissionais, as quais podiam contribuir para uma visão mais alargada sobre o fenómeno. Permitiria compreender, também, se os resultados a que chegámos nas áreas específicas de comidas e bebidas, audiovisuais, acolhimento e entretenimento têm enquadramento similar ou distinto. De qualquer forma, pela abordagem indutiva conseguimos ainda chegar a algumas dessas áreas, nomeadamente, *valet parking* e montagens e desmontagens.

Uma outra perspetiva que podia ter sido mais explorada e aprofundada foi a liderança. Como não foram colocadas questões concretas e direcionadas para o assunto, os resultados, em termos de conteúdo, não foram muito expressivos. Tendo em consideração que, no contexto dos estudos de género, este é um tema recorrente, e que a gestão de eventos profissionais é dominada, em termos numéricos, por mulheres, consideramos que esta podia ter sido uma dimensão merecedora de maior aprofundamento.

Atendendo ao facto de que esta Tese foi elaborada no âmbito de um doutoramento em Turismo, admitimos que poderia ter sido interessante uma comparação mais sistemática com outros estudos de género aplicados ao Turismo, mas o horizonte de tempo atribuível ao projeto, que conhecíamos desde o início, não aconselhou tal abertura de análise.

VII. 4 Contribuições da investigação para o mercado

Tendo em conta o que apresentámos até aqui, a presente investigação pode ser útil para o mercado, no sentido em que traz à discussão um tema atual e permite conhecer o que existe, para se poder atuar nas situações em que se considerarem relevantes para haver uma intervenção no caminho do que são as recomendações da Organização das Nações Unidas acerca da igualdade de género. Se há uma forte perspetiva de que no futuro os eventos devem ser mais sustentáveis e responsáveis (Musgrave, 2011), as questões de género também devem ser aqui equacionadas.

Numa outra perspetiva, se quem gere eventos vai tendo noção dos impactos que estes podem ter na comunidade (Xie e Sinwald, 2016), pelo menos ao nível do género nunca encontramos referência a esta consciência, e, pelo que concluímos do trabalho empírico, será importante dotar os *stakeholders* de uma consciência quanto ao impacto do seu trabalho ao nível das opções que têm, na relação com as representações de género.

Este aspeto será importante em termos do papel que os eventos têm atualmente na sociedade, mas também, de forma mais específica, no impacto ao nível das carreiras profissionais, ao desmistificar padrões estabelecidos (Alvesson e Billing, 2009) e ao permitir a qualquer pessoa a sua eventual identificação com qualquer papel no âmbito da gestão dos eventos profissionais.

Neste sentido, devia evitar-se, também ao nível do género, que estas reflexões se ficassem pelo conhecimento tácito ou mesmo enquadramento cultural, mas encará-las como um ponto a trabalhar mais formalmente, de forma a trazer valor para as organizações (Mahroeian e Forozia, 2012), seja pela existência de códigos de conduta ou de ética, seja pela existência de formação específica ou integração em ações pontuais para quem trabalha na e com a empresa.

Por outro lado, com a divulgação dos resultados na comunicação social do *trade*, é possível que mais profissionais ganhem consciência das suas ações e possam fazer ajustes no sentido de evitar discriminações, positivas ou negativas, no âmbito do contexto profissional, sendo que, muitas vezes a ação não é sequer consciente.

VII. 5 Perspetivas para investigação futura

Se um dos objetivos da investigação científica é ganhar conhecimento sobre o mundo que nos rodeia (Bryman, 2012), aceder a novas perspetivas e formas de abordagem acaba por estar inerente ao desenvolvimento do processo de investigação. Assim, apresentar linhas para investigação futura demonstra, para além de outras coisas, as dúvidas que foram surgindo, os desafios que se foram colocando, mas também novas questões sobre o objeto de estudo ou, no caso da presente Tese, na relação entre o objeto de estudo e o campo de análise.

Em resultado do processo que desenvolvemos, consideramos que várias são as perspetivas que podem ser desenvolvidas em futuras investigações, no seguimento do trabalho que apresentamos:

Especificamente em relação ao objeto de estudo, na sequência do que há muito é identificado na literatura, e dos desafios que tivemos na prossecução da presente investigação, uma das perspetivas que consideramos fundamental desenvolver é o conhecimento aprofundado do setor dos eventos. Chegar ao conhecimento da dimensão da oferta, dos *stakeholders* diretos (empresas que organizam eventos) e indiretos (fornecedores e patrocinadores) é muito importante para que se possa compreender qualquer tópico relacionado com eventos.

Ainda sobre os eventos, especificamente, uma outra linha de investigação será aprofundar, ao nível teórico, e promover a normalização de conceitos para um melhor entendimento entre os diferentes *players* do mercado, em consonância com a investigação sobre eventos. Se há muito que esta é uma questão referida na literatura, tivemos a oportunidade de contactar com os desafios concretos em termos de comunicação no terreno (neste caso, por exemplo, em montagens de eventos) decorrentes da utilização de vários termos para referir uma mesma coisa. Consideramos, pois, que o trabalho de investigação, com posterior divulgação nos canais que chegam aos *players*, poderá ser muito útil, não só na estruturação e organização de conceitos em termos teóricos, mas no dia-a-dia de quem tem de comunicar com vários *stakeholders*.

Passando às questões que relacionam o objeto de estudo com o campo de análise, entendemos que seria interessante alargar a investigação a outro tipo de eventos, para aferir se as implicações que o género pode ter no contexto da gestão de eventos profissionais são

comuns ou se diferem face a contextos diferentes. Por exemplo, eventos sem anfitrião único, que são organizados para o consumidor final, pelo menos, não incluem a interação com um cliente que vai pagar a totalidade ou quase totalidade do evento. Com certeza, enquadrarão outras interações, nas quais as implicações do género para a gestão do evento podem revelar-se de forma diferente, nomeadamente, no desenvolvimento do programa, o qual estará dependente de quem gere o evento.

Quer nos eventos profissionais, quer noutro tipo de eventos, seria também importante estudar as representações de género relacionadas e apropriadas por outros fornecedores, para além do acolhimento, audiovisuais, comidas e bebidas e entretenimento, para se poder compreender se existem grandes discrepâncias e, em toda a cadeia, quem serão os intervenientes que têm impacto na produção e reprodução do género.

Atendendo ao potencial que identificámos no trabalho empírico, consideramos que uma linha de investigação a desenvolver será o estudo aprofundado das formas de liderança na gestão de eventos, e como se relacionam com o género. Neste âmbito, consideramos fundamental que o tópico seja desenvolvido por uma equipa mista, constituída por pessoas de diferentes géneros, para ganhar a confiança dos intervenientes e, provavelmente, chegar a resultados menos enviesados pelo impacto do género de quem investiga.

De todas as possíveis perspetivas para investigação futura, a que nos suscita maior interesse e curiosidade é a compreensão das razões pelas quais a profissão de quem gere eventos é tão associada ao masculino em termos de identificação - gestor de eventos, quando, em termos numéricos, as mulheres são em muito maior número. Por outro lado, é importante atender às representações sobre os atributos associados às feminilidades, como a capacidade de organização e atenção ao detalhe, recorrentemente e por vários autores consideradas como competências relevantes no exercício da profissão (v. capítulo III. 5), em contraposição ao atributo associado às masculinidades que é destacado como relevante para a gestão de eventos profissionais - a capacidade física, aspeto que, em termos da literatura sobre o assunto, nem sequer é referido como uma competência ou requisito importante. Ou seja, parece haver um desfasamento entre a representação do género em relação à profissão e às competências que se consideram mais adequadas, o qual será interessante esclarecer.

VII. 6 Síntese

Se os eventos profissionais também são a montra do que é a sociedade, será importante que questões de género não se fiquem pela reprodução do que 'sempre existiu' ou repousem sobre um 'nunca tinha pensado nisso', e que, pelo menos, haja uma consciência das decisões que poderão ter importância em termos de produção de representações associadas ao

género. E o mesmo se aplica à linguagem que se usa. O que é um facto é que não podemos descurar o que são os eventos no seio da sociedade, apenas uma pequena parte do todo, mas que também pode ajudar a desconstruir tradições que não se adequam ao contexto atual ou, até, ao que consideramos que poderá ser o futuro no que diz respeito às implicações do género, quer ao nível individual, que ao nível social.

FONTES DE INFORMAÇÃO

Adkins, L. (1991) 'Sexual Work and the Employment of Women in the Service Industries', *The Sociological Review*, 39(1), pp. 207–228. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1991.tb03361.x>.

Ahmad, J. and Daud, N. (2016) 'Determining Innovative Tourism Event Professional Competency for Conventions and Exhibitions Industry: A Preliminary Study', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, pp. 69–75. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.04.041.

Ahmad, N. L. et al. (2012) 'The Relationship between Time Management and Job Performance in Event Management', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. The Authors, 65(ICIBSoS), pp. 937–941. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.11.223.

Al-Hawamdeh, S. (2002) 'Knowledge management: rethinking information management and facing the challenge of managing tacit knowledge', *Information Research*, 8, doi: 143\nArtn 143.

Ali, N. (2012) 'Event Design', in Ferdinand, N. and Kitchin, P. (eds) *Events management: An international approach*. Londres: Sage Publications Ltd., pp. 51–69.

Allen, J. (2000) *Event Planning The Ultimate Guide to Successful Meetings, Corporate Events, Fundraising Galas, Conferences, Conventions, Incentives and Other Special Events*. Ontario: Wiley.

Allen, J. (2002) *The Business of Event Planning Behind-the-Scenes Secrets of Successful Special Events*. Ontario: Wiley.

Allen, J. et al. (2011) *Festival & Special Event Management*. 5.^a ed. Milton: John Wiley & Sons Australia.

Altinay, L. and Paraskevas, A. (2008) *Planning Research in Hospitality and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann/Elsevier.

Alvesson, M. and Billing, Y. (2009) *Understanding Gender and Organizations*. 2.^a ed. Londres: Sage Publications.

Amaral, I. (2017) *Imagem e sucesso: guia de protocolo para pessoas e empresas*. Lisboa: Casa das Letras.

Andersson, T. et al. (2017) 'Event portfolios: asset value, risk and returns', *International Journal of Event and Festival Management*, 8(3), pp. 226–243.

André, I. M. (2019) *O falso neutro em geografia humana: género e relação patriarcal no emprego e no trabalho doméstico. Fac simile*. Lisboa: Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa. doi: 10.33787/CEG20190023.

Andreoli, G. (2011) 'Representações de masculinidade na dança contemporânea', *Movimento*, 17(1), pp. 159–175.

Appelbaum, S. H., Audet, L. and Miller, J. C. (2003) 'Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories', *Leadership & Organization Development Journal*, pp. 43–51.

Arcodia, C. and Reid, S. (2003a) 'Goals and Objectives of Event Management Associations', *Journal of Convention & Exhibition Management*, 5(1), pp. 57–75. doi: 10.1300/J143v05n01_05.

Arcodia, C. and Reid, S. (2003b) 'Professionalising Event Practitioners: The educational role of event management associations', in Weber, K. (ed.) *Advances in Convention, Exhibition & Event Research, Convention and Expo Summit*. Hong Kong, pp. 29– 31. Disponível em http://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:10177/ca_sr_profep.pdf.

Arnfolk, P. and Kogg, B. (2003) 'Service transformation - managing a shift from business travel to virtual meetings', *Journal of Cleaner Production*, 11(8), pp. 859–872. doi: 10.1016/S0959-6526(02)00158-0.

Assembleia da República (2009) 'Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro Código do Trabalho'. Diário da República, 1.ª série — N.º 30.

Assembleia da República (2017) 'Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto - Regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa', *Diário da República*, pp. 4414–4416.

Ayikoru, M. (2009) 'Epistemology, Ontology and Tourism', in Tribe, J. (ed.) *Philosophical issues in tourism*. Nova Iorque: Channel View Publications, pp. 62–79.

Azevedo, C. A. M. and Azevedo, A. G. de (2000) *Metodologia Científica: Contributos práticos para a elaboração de trabalhos académicos*. 5ª edição. Porto: Ed. C. Azevedo.

Azevedo, M. and Andrade, M. (2007) 'O conhecimento em sala de aula: a organização do ensino numa perspectiva interdisciplinar', *Educar*, 30, pp. 256–271.

Backman, K. F. (2018) 'Event management research: The focus today and in the future', *Tourism Management Perspectives*. Elsevier, 25, pp. 169–171. doi: 10.1016/j.tmp.2017.12.004.

Barbour, R. (2001) 'Checklists for improving rigour in qualitative research: a case of the tail wagging the dog?', *BMJ (Clinical research ed.)*, 322(7294), pp. 1115–1117.

Barbour, R. (2007) *Doing Focus Groups*. Londres: Sage Publications Ltd.

Barbour, R. (2014) *Introducing Qualitative Research: A Student's Guide*. 2.ª ed. Londres: Sage Publications.

Barron, P. and Ali-Knight, J. (2017) 'Aspirations and progression of event management graduates: A study of career development', *Journal of Hospitality and Tourism Management*. Elsevier, 30, pp. 29–38. doi: 10.1016/J.JHTM.2017.01.005.

Barron, P. and Leask, A. (2011) 'Event management education', in Page, S. J. and Connell, A. (eds) *Routledge Handbook of Events*. 1.^a ed. Routledge.

Barros, B. C. de (2017) *São os eventos a identidade de um território?*, *Event Point*. Available at: <http://www.eventpointinternational.com/pt/item/9-opinion/2421-sao-os-eventos-a-identidade-de-um-territorio> (Acedido a 31 outubro 2017).

Basilotta Gómez-Pablos, V., Martín del Pozo, M. and García-Valcárcel Muñoz-Repiso, A. (2017) 'Project-based learning (PBL) through the incorporation of digital technologies: An evaluation based on the experience of serving teachers', *Computers in Human Behavior*, 68, p. S40. doi: 10.1016/j.chb.2016.11.056.

Baum, T. (2013) *International Perspectives on Women and Work in Hotels, Catering and Tourism*. 1/2013. Geneve. Disponível em http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_209867.pdf.

Baum, T. and Lundtorp, S. (2001) 'Introduction', in Baum, T. and Lundtorp, S. (eds) *Seasonality in tourism*. Oxford: Pergamon, pp. 1–4.

Bazeley, P. (2013) *Qualitative Data Analysis Practical Strategies*. Londres: Sage Publications.

Beaulieu, A. F. and Love, C. (2005) 'Characteristics of a Meeting Planner: Attributes of an Emerging Profession', *Journal of Convention & Event Tourism*, 6(4), pp. 95–124. doi: 10.1300/J452v06n04.

Beech, J., Kaiser, S. and Kaspar, R. (eds) (2014) *The Business of Events Management*. Harlow: Pearson Education Limited.

Beedie, P. (2018) 'Qualitative research', in Durbarry, R. (ed.) *Research Methods for Tourism Students*. Nova Iorque: Routledge, pp. 79–97.

Beitin, B. K. (2012) 'Interview and Sampling: How Many and Whom?', in Gubrium, J. F. et al. (eds) *The Sage Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft*. 2.^a ed. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., pp. 243–253.

Berg, B. L. (2001) *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. 4.^a ed. Londres: Alun & Bacon.

Berridge, G. (2007) *Events Design and Experience*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Berridge, G. (2010) 'Event pitching: The role of design and creativity', *International Journal of Hospitality Management*, 29(2), pp. 208–215. doi: 10.1016/j.ijhm.2009.10.016.

Bladen, C. et al. (2012) *Events Management: An introduction*. Nova Iorque: Routledge.

Bladen, C. and Kennell, J. (2014) 'Educating the 21st century event management graduate: Pedagogy, practice, professionalism, and professionalization', *Event Management*, 18(1), pp. 5–14. doi: 10.3727/152599514X13883555341724.

Blaikie, N. (2004) 'Epistemology', in Lewis-Beck, M., Bryman, A., and Liao, T. F. (eds) *The SAGE*

Encyclopedia of Social Sciences Research Methods vol. 1. Londres: Sage Publications Ltd, pp. 309–310.

Blešić, I. et al. (2013) 'Motives of visits to ethno music festivals with regard to gender and age structure of visitors', *Event Management*, 17(2), pp. 145–154. doi: 10.3727/152599513X13668224082387.

Booms, B. and Bitner, J. (1981) 'Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms', in Donnelly, J. and George, W. (eds) *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association, pp. 46–51.

Bowdin, G. et al. (2006) *Events Management*. 2.^a ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Bowdin, G. et al. (2011) *Events Management*. 3.^a ed. Nova Iorque: Routledge.

Bradley, H. (2013) *Gender*. 2.^a ed. Cambridge: Polity Press.

Brooks, C. F. (2017) 'Disciplinary convergence and interdisciplinary curricula for students in an information society', *Innovations in Education and Teaching International*. Routledge, 54(3), pp. 206–213. doi: 10.1080/14703297.2016.1155470.

Brown, S. (2014) 'Emerging professionalism in the event industry: A practitioner's perspective', *Event Management*, 18(1), pp. 15–24.

Brown, S. et al. (2015) 'Event evaluation: definitions, concepts and a state of the art review', *International Journal of Event and Festival Management*, 6(2), pp. 135–157. doi: 10.1108/IJEFM-03-2015-0014.

Brunt, P., Horner, S. and Semley, N. (2017) *Research Methods in Tourism, Hospitality & Events Management*. Londres: Sage Publications Ltd.

Bryman, A. (2012) *Social Research Methods*. 4.^a ed. Oxford: Oxford University Press.

Buhalis, D. and Costa, C. (eds) (2006) *Tourism Business Frontiers Consumers, products and industry*. Burlington: Elsevier.

Burgess, R. G. (1997) *A Pesquisa de Terreno Uma introdução*. Oeiras: Celta Editores.

Burton, D. (2000) 'Writing a Thesis', in Burton, D. (ed.) *Research Training for Social Scientists A Handbook for Postgraduate Researchers*. Londres: Sage Publications Inc., pp. 423–436.

Butler, R. W. (1980) 'The Concept of a Tourism Area Cycle of Evolution: Implications for Management Resources', *The Canadian Geographer*, 24(1), pp. 5–12.

Byers, T. and Gorse, S. (2014) 'Managing people and the role of volunteers', in Beech, J., Kaiser, S., and Kaspar, R. (eds) *The Business of Events Management*. Harlow: Pearson Education Limited, pp. 73–93.

Calisto, M. de L. (2009) *A Importância das Competências Genéricas no Recrutamento de Diplomados do Ensino Superior*. Dissertação de Mestrado. Instituto Universitário de Lisboa.

Canton, A. M. (2002) *Eventos Ferramenta de sustentação para as organizações do terceiro setor*. São Paulo: Roca.

Canton, A. M. (2013) 'Eventos como estratégia de comunicação e Marketing das Empresas', *XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Disponível em http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2003/www/pdf/2003_temas_canton.pdf.

CareerCast.com (no date) *Most Stressful Jobs of 2018*, CAREERCAST. Available at: <https://www.careercast.com/jobs-rated/2018-most-stressful-jobs?page=0> (Acedido a 15 fevereiro 2018).

Carli, L. and Eagly, A. (2016) 'Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders', *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), pp. 514–527. doi: <https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>.

Cavagnaro, E., Postma, A. and Neese, T. (2012) 'Sustainability and the Events Industry', in Ferdinand, N. and Kitchin, P. (eds) *Events management: An international approach*. Londres: Sage Publications Ltd., pp. 199–213.

Celuch, K. and Davidson, R. (2009) 'Human resources in the business events industry', in Ali-Knight, J. et al. (eds) *International Perspectives of Festivals and Events: Paradigms of Analysis*. Londres: Elsevier Ltd, pp. 241–252. doi: 10.1017/CBO9781107415324.004.

Chalip, L. and Costa, C. A. (2005) 'Sport Event Tourism and the Destination Brand: Towards a General Theory', *Sport in Society*, 8(2), pp. 218–237. doi: 10.1080/17430430500108579.

Chugh, S. and Sahgal, P. (2007) 'Why Do Few Women Advance to Leadership Positions?', *Global Business Review*, 8(2), pp. 351–365. doi: 10.1177/097215090700800211.

Cliff, J., Langton, H. and Aldrich, N. (2005) 'Walking the Talk? Gendered Rhetoric vs. Action in Small Firms', *Organization Studies*, 6(1), pp. 63–91. doi: 10.1177/0170840605046490.

Coates, J. and Pechler, P. (2011) *Language and Gender: A Reader*. 2ª. Wiley-Blackwell. Disponível em <http://books.google.com/books?id=cuFQ1RKv7c0C&pgis=1>.

Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K. (2007) *Research Methods in Education*. 6.ª ed., *Research Methods in Education*. 6.ª ed. Nova Iorque: Routledge.

Connell, J., Page, S. J. and Meyer, D. (2015) 'Visitor attractions and events: Responding to seasonality', *Tourism Management*, 46, pp. 283–298. doi: 10.1016/j.tourman.2014.06.013.

Conselho de Ministros (2012) 'Decreto Regulamentar n.º 10/2012, de 19 de janeiro'. Diário da República, 1.ª série — N.º 14, pp. 321–326.

Conselho de Ministros (2018) 'Decreto-Lei n.º 45/2018, de 19 de junho Diário da República, 1ª série N.º 116', pp. 2543–2546.

Cortijo, G. I. M. and Hernández-Mogollón, J. M. (2011) 'Los Stakeholders Del Turismo', *Tourism & Management Studies*, 1, pp. 894–903. doi: 10.1007/s11581-010-0423-4.

Costa, C. et al. (2012) 'Future Higher Education in Tourism Studies and the Labor Market: Gender Perspectives on Expectations and Experiences', *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, pp. 70–90. doi: 10.1080/15313220.2012.650095.

Costa, C., Carvalho, I. and Breda, Z. (2011) 'Gender inequalities in tourism employment. The Portuguese case', *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 15, pp. 37–52.

Coutinho, H. and Coutinho, H. (2007) 'Turismo de eventos como alternativa para o problema da sazonalidade turística', *Revista Aboré*, 3. Disponível em [http://www.revistas.uea.edu.br/old/abore/artigos/artigos_3/Hevellyn Perola Menezes Coutinho.pdf](http://www.revistas.uea.edu.br/old/abore/artigos/artigos_3/Hevellyn%20Perola%20Menezes%20Coutinho.pdf).

Creswell, J. W. and Miller, D. L. (2000) 'Determining Validity in Qualitative Inquiry', *Theory into Practice*, 39(3), pp. 124–130. doi: 10.1207/s15430421tip3903_2.

Crowther, P. (2010) 'Strategic application of events', *International Journal of Hospitality Management*, 29(2), pp. 227–235. doi: 10.1016/j.ijhm.2009.10.014.

Crowther, P. and Donlan, L. (2011) 'Value-creation space: The role of events in a service-dominant marketing paradigm', *Journal of Marketing Management*, 27(13–14), pp. 1444–1463. doi: 10.1080/0267257X.2011.626786.

Cunha, L. (2007) *Introdução ao Turismo*. 3.^a ed. Lisboa: Editorial Verbo.

Curran, W. (2018) *2019 Event Trends That Will Change the Path of Events*. Disponível em <https://helloendless.com/2019-event-trends/> (Acedido a 6 março 2019).

Cvent (2019) *Cvent Reveals 2018's Top 25 Meeting Destinations in Europe*. Disponível em <https://www.cvent.com/en/press-release/cvent-unveils-lists-top-meeting-destinations-worldwide-2018> (Acedido a 6 março 2019).

Dale, C. and Hassanien, A. (2013) 'Tourism, Hospitality and Events Facilities', in Hassanien, A. and Dale, C. (eds) *Facilities Management and Development for Tourism, Hospitality and Events*. Oxfordshire: CABI International, pp. 20–36.

Daniels, C., Hillman, W. and Radel, K. (2018) 'Qualitative Tourism Research: Focus Groups', in Hillman, W. and Radel, K. (eds) *Qualitative Methods in Tourism Research: Theory and Practice*. Bristol: Channel View Publications, pp. 365–392.

Davidson, R. and Cope, B. (2003) *Business Travel: Conferences, Incentive Travel, Exhibitions, Corporate Hospitality and Corporate Travel*. Essex: Pearson Education Limited.

Davidson, R. and Hyde, A. (2014) *Winning Meetings and Events for Your Venue*. Oxford: Goodfellow Publishers.

Davidson, R. and Rogers, T. (2006) *Marketing Destinations and Venues for Conferences, Conventions and Business Events*. Oxford: Butterworth-Heinemann/Elsevier.

Davis, A. (2016) 'Experiential places or places of experience? Place identity and place attachment as mechanisms for creating festival environment', *Tourism Management*, 55. doi:

10.1016/j.tourman.2016.01.006.

Daymon, C. and Holloway, I. (2011) *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. 2.^a ed., Routledge. 2.^a ed. Oxon: Routledge. doi: 10.4324/9780203846544.

Denstadli, J. M., Julsrud, T. E. and Hjorthol, R. J. (2011) 'Videoconferencing as a Mode of Communication: A Comparative Study of the Use of Videoconferencing and Face-to-Face Meetings', *Journal of Business and Technical Communication*, 26(1), pp. 65–91. doi: 10.1177/1050651911421125.

Diaz Soria, I., Blanco-Romero, A. and Canoves I. Valiente, G. (2014) 'Emporda music festivals as tourism diversification tools', *International Journal of Event and Festival Management*, 5(3), pp. 297–310. doi: 10.1108/IJEFM-11-2013-0036.

Dimanche, F. (2008) 'From attractions to experiential marketing: The contributions of events to "new" Tourism', in Kronenberg, C. et al. (eds) *Change Management in Tourism*. Berlin: Erich Schmidt Verlag., pp. 173–184.

Downward, P., Lumsdon, L. and Ralston, R. (2005) 'Gender differences in sports event volunteering: Insights from crew 2002 at the XVII commonwealth games', *Managing Leisure*, 10(4), pp. 219–236. doi: 10.1080/13606710500348086.

Draper, J., Thomas, L. Y. and Fenich, G. (2017) 'Event management research over the past 12 years: What are the current trends in research methods, data collection, data analysis procedures, and event types?', *Journal of Convention & Event Tourism*. Taylor & Francis, pp. 1–22. doi: 10.1080/15470148.2017.1404533.

Durberry, A. and Durberry, R. (2018) 'Reviewing the literature', in Durberry, R. (ed.) *Research Methods for Tourism Students*. Nova lorque: Routledge, pp. 47–59.

Durberry, R. (2018a) 'Developing a Conceptual Framework', in Durberry, R. (ed.) *Research Methods for Tourism Students*. Nova lorque: Routledge, pp. 69–78.

Durberry, R. (2018b) 'Research ethics', in Durberry, R. (ed.) *Research Methods for Tourism Students*. Nova lorque: Routledge, pp. 60–66.

Durberry, R. (2018c) 'The research process', in Durberry, R. (ed.) *Research Methods for Tourism Students*. Nova lorque: Routledge, pp. 23–31.

Dwyer, L. et al. (2007) 'Adapting the Tourism Satellite Account Conceptual Framework to Measure the Economic Importance of the Meetings Industry', *Tourism Analysis*, 12(4), pp. 247–255. doi: 10.3727/108354207782212459.

Egger, M. and Lux, H. (2014) 'Event operations and project management', in Beech, J., Kaiser, S., and Kaspar, R. (eds) *The Business of Events Management*. Harlow: Pearson Education Limited, pp. 204–231.

Ernst & Young and Business Events Council of Australia (2015) *The Value of Business Events to Australia*. Disponível em http://www.businesseventscouncil.org.au/files/View_Report.pdf

(Acedido a 6 março 2019).

Ertmer, P. A. and Glazewski, K. D. (2006) 'Scaffolding Teachers' Efforts to Implement Problem-Based Learning', *The International Journal of Learning: Annual Review*, 12(4), pp. 319–328. doi: 10.18848/1447-9494/cgp/v12i04/46447.

Espinet, J. M. et al. (2012) 'Hotel characteristics and seasonality in prices: An analysis using Spanish tour operators' brochures', *Tourism Economics*, 18(4), pp. 749–767. doi: 10.5367/te.2012.0145.

Esser, A. et al. (2018) 'A female leadership competency framework from the perspective of male leaders', *Gender in Management*, 33(2), pp. 138–166. doi: 10.1108/GM-06-2017-0077.

Estrela, E., Soares, M. A. and Leitão, M. J. (2008) *Saber Escrever Uma Tese e Outros Textos*. 6.^a ed. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Evans, N. (2019) *Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events*. 3.^a edição. Nova Iorque: Routledge.

EVENTMB STUDIO TEAM (2018) *100 Event Trends for 2019*. Disponível em <https://www.eventmanagerblog.com/event-trends> (Acedido a 6 março 2019).

Everett, S. and Aloudat, A. (2018) 'Analysing qualitative data', in Durbarry, R. (ed.) *Research Methods for Tourism Students*. Nova Iorque: Routledge, pp. 157–179.

Fenich, G. (2012) *Meetings, expositions, events, and conventions: An introduction to the industry*. 3.^a ed. Boston: Prentice Hall.

Ferdinand, N. and Kitchin, P. (eds) (2012) *Events management: An international approach*. Londres: Sage Publications Ltd.

Ferdinand, N. and Shaw, S. (2012) 'Events in Our Changing World', in Ferdinand, N. and Kitchin, P. (eds) *Events management: An international approach*. Londres: Sage Publications Ltd., pp. 5–22.

Fernandes, A. (2016) *Não! Isto não é um evento!*, *Event Point*. Disponível em <http://www.eventpoint.com.pt/articles/nao-isto-nao-e-um-evento-> (Acedido a 17 fevereiro 2016).

Fernandes, A. T. (1996) 'Aguns desafios teórico-metodológicos', *Sociologia*, 6, pp. 193–212.

Fernandes, C. and Carvalho, P. (2017) 'Turismo de Negócios', in Silva, F. and Umbelino, J. (eds) *Planeamento e desenvolvimento turístico*. Lisboa: Lidel, pp. 245–258.

Fine, C. (2011) *Delusions of Gender: How Our Minds, Society, and Neurosexism Create Difference*. Londres: W. W. Norton & Company Ltd.

Finkel, R. (2010) '"Dancing Around the Ring of Fire": Social Capital, tourism resistance, and gender dichotomies at up Helly Aa in Lerwick, Shetland', *Event Management*, 14(4), pp. 275–285. doi: 10.3727/152599510X12901814778023.

Finn, M., Elliot-White, M. and Walton, M. (2000) *Tourism & Leisure Research Methods Data collection, analysis and interpretation*. Essex: Pearson Education.

Fletcher, D. and Dunn, J. (2009) 'Entry level skills for the event management profession: Implications for curriculum development', *ICHPER SD Journal of Research in Health, Physical Education, Recreation, Sport & Dance*, 4(1), pp. 52–57.

Flick, U. (2007) *Managing Quality in Qualitative Research*. Londres: Sage Publications Ltd.

Fox, D. et al. (2014) *Doing events research: From Theory to Practice*. Nova Iorque: Routledge.

Freixo, M. J. V. (2009) *Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas*. 3.^a ed. Lisboa: Instituto Piaget.

Frissen, R., Janssen, R. and Luijter, D. (2016) *Event Design Handbook: Systematically Design Innovative Events Using the #EventCanvas*. Amesterdão: BIS Publishers.

Fullagar, S. and Pavlidis, A. (2012) "'It's all about the journey": women and cycling events', *International Journal of Event and Festival Management*, 3(2), pp. 149–170. doi: 10.1108/17582951211229708.

Funder, M. (2005) 'Bias, Intimacy and Power in Qualitative Fieldwork Strategies', *The Journal of Transdisciplinary Environmental Studies*, 4(1), pp. 1–9.

Fusch, P. I. and Ness, L. R. (2015) 'Are we there yet? Data saturation in qualitative research', *The Qualitative Report*. doi: 1, 1408-1416.

Gerritsen and Olderen, R. (2014) 'Effect Measurement and Evaluation', in Gerritsen, D. and Olderen, Ronald van (eds) *Events as a Strategic Marketing Tool*. Oxfordshire: CABI, pp. 219–268.

Getz, D. (2005) *Event Management and Event Tourism*. 2.^a ed. Nova Iorque: Cognizant Communication Corporation.

Getz, D. (2007) *Event Studies Theory, research and policy for planned events*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Getz, D. (2008) 'Event tourism: Definition, evolution, and research', *Tourism Management*, 29(3), pp. 403–428. doi: 10.1016/j.tourman.2007.07.017.

Getz, D. (2010) 'The Nature and Scope of Festival Studies', *International Journal of Event Management Research*, 5(1), pp. 1–47.

Getz, D. (2012) 'Event Studies: Discourses and Future Directions', *Event Management*, 16(2), pp. 171–187.

Getz, D. (2016) *Event Studies Theory, research and policy for planned events*. 3.^a. Nova Iorque: Routledge.

Getz, D. and Page, S. J. (2016a) *Event Studies: Theory, research and policy for planned events*.

3.^a ed. Nova Iorque: Routledge.

Getz, D. and Page, S. J. (2016b) 'Progress and prospects for event tourism research', *Tourism Management*, 52, pp. 593–631. doi: 10.1016/j.tourman.2015.03.007.

Geus, S. De, Richards, G. and Toepoel, V. (2016) 'Conceptualisation and Operationalisation of Event and Festival Experiences: Creation of an Event Experience Scale', *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 16(3). doi: 10.1080/15022250.2015.1101933.

Giacaglia, M. C. (2003) *Organização de Eventos Teoria e Prática*. São Paulo: Thomson Learning.

Gil, A. (2006) *Didática do Ensino Superior*. São Paulo: Editora Atlas.

Gil, A. C. (2008) *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6.^a ed. São Paulo: Editora Atlas.

Gill, J. and Johnson, P. (2002) *Research Methods for Managers*. 3.^a ed. Londres: Sage Publications Ltd.

Gonçalves, S. F. and Gavinho, E. C. (2015) 'Importância da prática no processo de aprendizagem em turismo – o caso dos eventos na animação turística', in Gonçalves, S., Almeida, H., and Neves, F. (eds) *Estratégias de Ensino e Sucesso Académico: Boas Práticas no Ensino Superior volume 1 Pedagogia no Ensino Superior*. Coimbra: Centro de Inovação e Estudo da Pedagogia no Ensino Superior.

Gonçalves, S. F. and Umbelino, J. (2017) 'Os eventos e a animação turística', in Silva, F. and Umbelino, J. (eds) *Planeamento e desenvolvimento turístico*. Lisboa: Lidel, pp. 363–374.

Gration, D. et al. (2016) 'Resident Valuation of Planned Events: An Event Portfolio Pilot Study', *Event Management*, 20(4), pp. 607–622. doi: 10.3727/152599516X14745497664596.

Gross, M. J. et al. (2017) 'Hospitality higher education quality: Establishing standards in Australia', *Journal of Hospitality and Tourism Management*. Elsevier Ltd, 30, pp. 4–14. doi: 10.1016/j.jhtm.2017.01.007.

Gubrium, J. F. and Holstein, J. A. (2012) 'Narrative practice and the transformation of interview subjectivity', in Gubrium, J. F. et al. (eds) *The Sage Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft*. 2^a ed.. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd, pp. 27–43.

Guerra, I. C. (2006) *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Cascais: Princípia.

Halpern, N., Graham, A. and Davidson, R. (2012) 'Meetings facilities at airports', *Journal of Air Transport Management*. Elsevier Ltd, 18(1), pp. 54–58. doi: 10.1016/j.jairtraman.2011.09.001.

Heilman, M. E. (2012) 'Gender stereotypes and workplace bias', *Research in Organizational Behavior*, 32, pp. 113–135. doi: 10.1016/j.riob.2012.11.003.

Hennink, M., Hutter, I. and Bailey, A. (2011) *Qualitative Research Methods*. Londres: Sage Publications.

Henriques, E. B. (2003) 'A Cidade, Destino de Turismo', *Revista da Faculdade de Letras - Geografia*, XIX, pp. 163–172.

Hernández-Mogollón, J. M., Antonio, J. and Duarte, P. A. O. (2014) 'Event Tourism Analysis and State of the Art', *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 5(2), pp. 83–102.

Herstein, R. and Berger, R. (2013) 'Much more than sports: sports events as stimuli for city re-branding', *Journal of Business Strategy*, 34(2), pp. 38–44. doi: 10.1108/02756661311310440.

Hjalager, A.-M. (2007) 'Stages in the Economic globalization of Tourism', *Annals of Tourism Research*, 34(2), pp. 437–457. doi: 10.1016/j.annals.2006.10.006.

Holdaway, S. (2000) 'Theory and method in qualitative research', in Burton, D. (ed.) *Research Training for Social Scientists A Handbook for Postgraduate Researchers*. Londres: Sage Publications Ltd, pp. 156–166.

Holloway, I., Brown, L. and Shipway, R. (2010) 'Meaning not measurement', *International Journal of Event and Festival Management*, 1(1), pp. 74–85. doi: 10.1108/17852951011029315.

Holme, I. (2008) 'Hearing People's Own Stories', *Science as Culture*, 17(3), pp. 341–344. doi: 10.1080/09505430802280784.

Holmes, K. and Ali-Knight, J. (2017) 'The event and festival life cycle – developing a new model for a new context', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(3), pp. 986–1004. doi: 10.1108/IJCHM-10-2015-0581.

Hughes, H. (2006) 'Gay and lesbian festivals: Tourism in the change from politics to party', in Picard, D. and Robinson, M. (eds) *Festivals, Tourism and Social Change: Remaking Worlds*. Clevedon: Channel View Publications, pp. 238–254.

Hupp, J. M. et al. (2010) 'That's a boy's toy: Gender-typed knowledge in toddlers as a function of mother's marital status', *Journal of Genetic Psychology*, 171(4), pp. 389–401. doi: 10.1080/00221325.2010.500637.

Hyde, J. S. (2007) 'New directions in the study of gender similarities and differences', *Current Directions in Psychological Science*, 16(5), pp. 259–263. doi: 10.1111/j.1467-8721.2007.00516.x.

Hyde, J. S. (2014) 'Gender Similarities and Differences', *Annual Review of Psychology*, 65(3), pp. 3.1–3.26.

ICCA (2014) *ICCA Statistics Report 2014*. Disponível em <http://www.iccaworld.com/npps/presscentre.cfm> (Acedido a 6 maio 2016).

ICCA (2016) *ICCA country & city rankings 2015*. Disponível em http://www.iccaworld.com/cnt/files/PR/ICCA2015_rankings_infograph.png (Acedido a 6 maio 2017).

Instituto para a Qualidade na Formação I.P. (2005) *O Turismo em Portugal*. Lisboa: Instituto

para a Qualidade na Formação I.P.

International Congress and Convention Association (2013) *Country and City Rankings 2012 International Associations Meetings Market*. Disponível em <http://www.iccaworld.com/npps/story.cfm?nppage=3537> (Acedido a 6 maio 2017).

Isidoro, A. M. et al. (2013) *Manual de Organização de Eventos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Izvercian, M. et al. (2014) 'The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Elsevier B.V., 124, pp. 27–33. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.02.456.

Jackson, C., Morgan, J. and Laws, C. (2018) 'Creativity in events: the untold story', *International Journal of Event and Festival Management*, 9(1), pp. 2–19.

Jackson, P. (2000) 'Writing up qualitative data', in Burton, D. (ed.) *Research Training for Social Scientists A Handbook for Postgraduate Researchers*. Londres: Sage Publications Ltd, pp. 244–252.

Jago, L. and Deery, M. (2010) *Delivering innovation, Knowledge and Performance: The Role of Business Events*. Disponível em [papers2://publication/uuid/0C0D42B0-BCA3-460D-B44A-96F9B6CD2331](https://publication.uuid/0C0D42B0-BCA3-460D-B44A-96F9B6CD2331) (Acedido a 6 junho 2019).

Jaimangal-Jones, D. (2014) 'Utilising ethnography and participant observation in festival and event research', *International Journal of Event and Festival Management*, 5(1), pp. 39–55. doi: 10.1108/IJEFM-09-2012-0030.

Jaimangal-Jones, D., Robertson, M. and Jackson, C. (2018) 'Event futures: innovation, creativity and collaboration', *International Journal of Event and Festival Management*, 9(2), pp. 122–125. doi: 10.1108/IJEFM-05-2018-0032.

Jarmendia, A. et al. (2007) *Aprender na Prática Experiências de Ensino e Aprendizagem*. São Paulo: Edições Inteligentes / UNICSUL.

Jiang, J. and Schmader, S. W. (2014) 'Event management education and professionalism: The view from the trenches', *Event Management*, 18(1), pp. 25–37. doi: 10.3727/152599514X13883555341814.

Johnson, B. (2012) 'Building an Events Team', in Ferdinand, N. and Kitchin, P. (eds) *Events management: An international approachn international approach*. Londres: Sage Publications Ltd., pp. 94–112.

Jones, C. and Li, S. (2015) 'The economic importance of meetings and conferences: A satellite account approach', *Annals of Tourism Research*, 52, pp. 117–133. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2015.03.004>.

Julsrud, T. E., Hjorthol, R. and Denstadli, J. M. (2012) 'Business meetings: do new videoconferencing technologies change communication patterns?', *Journal of Transport Geography*. Elsevier Ltd, 24, pp. 396–403. doi: 10.1016/j.jtrangeo.2012.04.009.

- Junek, O., Lockstone, L. and Mair, J. (2009) 'Two Perspectives on Event Management Employment: Student and Employer Insights Into the Skills Required to Get the Job Done!', *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 16(1), pp. 120–129.
- Kachel, S., Steffens, M. C. and Niedlich, C. (2016) 'Traditional masculinity and femininity: Validation of a new scale assessing gender roles', *Frontiers in Psychology*, 7(JUL), pp. 1–19. doi: 10.3389/fpsyg.2016.00956.
- El Kashef, T. (2015) 'What is the value of event management education? The views of six industry practitioners', *Event Management*, 19(1), pp. 1–13. doi: 10.3727/152599515X14229071392828.
- Kaspar, R. (2014) 'The event life cycle', in Beech, J., Kaiser, S., and Kaspar, R. (eds) *The Business of Events Management*. Harlow: Pearson Education Limited, pp. 248–262.
- Kellett, P. and Hede, A.-M. (2013) 'Web 2.0 Innovations in Events: Human Resource Management Issues', in Munar, A. M., Gyimóthy, S., and Cai, L. (eds) *Tourism Social Media: Transformations in Identity, Community and Culture*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, pp. 193–205. doi: dx.doi.org/10.1108/S1571-5043(2013)0000018013.
- Kim, T. H., Ko, Y. J. and Park, C. M. (2013) 'The influence of event quality on revisit intention: Gender difference and segmentation strategy', *Managing Service Quality*, 23(3), pp. 205–224. doi: 10.1108/09604521311312237.
- Kim, Y., Lin, P. and Qiu, H. (2015) 'Experiential Learning: Being a Real-Event Planner', *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 15(4), pp. 382–401. doi: 10.1080/15313220.2015.1073575.
- King, E. B. et al. (2012) 'Benevolent Sexism at Work: Gender Differences in the Distribution of Challenging Developmental Experiences', *Journal of Management*, 38(6), pp. 1835–1866. doi: 10.1177/0149206310365902.
- King, N. and Horrocks, C. (2010) *Interviews in Qualitative Research*. Londres: Sage Publications.
- Knowles, R. (2006) 'Transport shaping space: differential collapse in time-space', *Journal of Transport Geography*, 14, pp. 407–425. doi: 10.1016/j.jtrangeo.2006.07.001.
- Koch, A. J., D'Mello, S. D. and Sackett, P. R. (2015) 'A meta-analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision making', *Journal of Applied Psychology*, 100(1), pp. 128–161. doi: 10.1037/a0036734.
- Koenig, A. M. et al. (2011) 'Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms', *Psychological Bulletin*, 137(4), pp. 616–642. doi: 10.1037/a0023557.
- Kolb, A. Y. and Kolb, D. A. (2009) 'Experiential learning theory: a dynamic, holistic approach to management learning, education and development.', in Armstrong, S. J. and Fukami, C. (eds) *Handbook of management learning, education and development*. Londres: Sage, pp. 42–68.
- Krueger, R. (2004) 'Focus Group', in Lewis-Beck, M., Bryman, A., and Liao, T. F. (eds) *The SAGE Encyclopedia of Social Sciences Research Methods vol. 1*. Londres: Sage Publications Ltd, pp.

391–395.

Kumar, R. (2013) 'Research: a way of thinking', in *Research Methodology a step-by-step guide for beginners*. 4.^a ed. Londres: Sage Publications Inc., pp. 1–32.

Ladkin, A. (2006) 'Conference tourism – MICE market and business tourism', in Buhalis, D. and Costa, C. (eds) *Tourism Business Frontiers: Consumers, products and industry*. Burlington: Elsevier, pp. 56–66.

Lamb, D. (2015) 'Learning about events through involvement and participation The use of experiential and authentic learning experiences', *International Journal of Event and Festival Management*, 6(1), pp. 73–91. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>.

Larson, E. and Drexler, J. A. (2010) 'Project Management in Real Time: A Service-Learning Project', *Journal of Management Education*, pp. 551–573. doi: 10.1177/1052562909335860.

Lawson, F. (2000) *Congress, Convention & Exhibition Facilities: Planning, Design and Management*. Oxford: Architectural Press.

Lee, K. M., Lee, M. J. and Kim, H. J. (2009) 'Comparing perceptions of event management curriculum: A factor-correspondence analysis', *Event Management*, 12(2), pp. 67–79. doi: 10.3727/152599509787992580.

Lee, S. "Shawn", Parrish, C. and Kim, J.-H. (2015) 'Sports Stadiums as Meeting and Corporate/Social Event Venues: A Perspective From Meeting/Event Planners and Sport Facility Administrators', *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 16(2), pp. 164–180. doi: 10.1080/1528008X.2015.1013406.

Lei, W. S. C., Lam, C. C. C. and Lourenço, F. (2015) 'A Case Study on Hosting an Event as an Experiential Learning Experience for Event Education', *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 15(4), pp. 345–361. doi: 10.1080/15313220.2015.1073573.

Leite, M. J. (2018) 'As vantagens e os desafios da vida de freelancer', *Event Point*. Disponível em <http://www.eventpointinternational.com/pt/item/10-reports/3292-as-vantagens-e-os-desafios-da-vida-de-freelancer> (Acedido a 6 janeiro 2019).

Lim, C. and Kim, K. J. (2018) 'Experience Design Board: A tool for visualizing and designing experience-centric service delivery processes', *Journal of Retailing and Consumer Services*. Elsevier Ltd, 45(December 2017), pp. 142–151. doi: 10.1016/j.jretconser.2018.07.021.

Lincoln, Y. S. and Guba, E. G. (1998) 'Competing paradigms in qualitative research', in Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. (eds) *The Landscape of Qualitative Research: Theories and Issues*. Thousand Oaks: Sage Publications, p. 195.220.

Liu, Y.-D. (2015) 'Event-led Strategy for Cultural Tourism Development', *disP - The Planning Review*, 51(2), pp. 28–40. doi: 10.1080/02513625.2015.1064645.

Liu, Y. De (2014) 'Cultural Events and Cultural Tourism Development: Lessons from the European Capitals of Culture', *European Planning Studies*, 22(3). doi: 10.1080/09654313.2012.752442.

- Livingston, R., Rosette, A. and Washington, E. F. (2012) 'Can an agentic Black woman get ahead? The impact of race and interpersonal dominance on perceptions of female leaders.', *Psychological science*, 23(4), pp. 354–358.
- López-Bonilla, J. and López-Bonilla, L. (2014) 'Holistic competence approach in tourism higher education: an exploratory study in Spain', *Current Issues in Tourism iFirst article*, 17(4), pp. 312–326. doi: <https://doi.org/10.1080/13683500.2012.720248>.
- Lyons, H. et al. (2014) 'Concluding Remarks and Future Gazing', in Sharples, L. et al. (eds) *Strategic Event Creation*. Oxford: Goodfellow Publishers Ltd, pp. 276–285.
- Mackellar, J. (2013) 'Participant observation at events: theory, practice and potential', *International Journal of Event and Festival Management*, 4(1), pp. 1–17.
- Mahroeian, H. H. and Foroza, A. (2012) 'Challenges in Managing Tacit Knowledge: A Study on Difficulties in Diffusion of Tacit Knowledge in Organizations', *International Business and Social Science*, 3(19), pp. 303–308.
- Mair, J. (2012) 'A Review of Business Events Literature', *Event Management*, 16(2), pp. 133–141. doi: 10.3727/152599512X13343565268339.
- Mair, J. and Whitford, M. (2013) 'An exploration of events research: event topics, themes and emerging trends', *International Journal of Event and Festival Management*, 4(1), pp. 6–30. doi: 10.1108/17582951311307485.
- Mallen, C. and Adams, L. (eds) (2008) *Sport, Recreation and Tourism Event Management Theoretical and Practical Dimensions*. Oxford: Butterworth-Heinemann/Elsevier.
- Marins, B. V. de S. et al. (2019) 'Interdisciplinarity in Higher Education: A Cross-Sectional Analysis of the Literature in the period 2014-2018', *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 16(1), pp. 113–125.
- Marques, J. (2013) *Turismo de Negócios Convention & Visitors Bureau na Região Centro de Portugal*. Tese de doutoramento. Universidade de Coimbra. Disponível em <https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/handle/10316/24285>.
- Marshall, C. and Rossman, G. (2011) *Designing Qualitative Research*. 5.^a ed. Londres: Sage Publications.
- Marujo, N. (2013) 'A pesquisa em turismo: reflexões sobre as abordagens qualitativa e quantitativa', *Revista de Investigación en Turismo e Desarrollo Local*, 6(2013), pp. 1–16.
- Marujo, N. (2015) *Turismo, turistas e eventos: da teoria à prática*. Castelo Branco: RVJ - Editores, Lda.
- Matias, M. (2007) *Organização de Eventos*. 4.^a ed. São Paulo: Manole.
- Medeiros, A. (2007) *Turismo de eventos como estratégia no combate à sazonalidade: uma análise na hotelaria de Natal-RN*. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em http://bdtd.bczm.ufrn.br//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1691.

Meneguel, C. (2015) 'Turismo e hospitalidade', in Dorta, L. (ed.) *Fundamentos em técnicas de eventos*. Porto Alegre: Bookman Editora Lda., pp. 1–22.

Ministério da Economia (2016) 'Governo anuncia programa de incentivo à captação e realização de congressos e eventos corporativos'. Disponível em <http://www.portugal.gov.pt/pt/ministerios/meco/noticias/20160719-set-mi-pt.aspx>.

Moscardo, G. (2007) 'Analyzing the Role of Festivals and Events in Regional Development', *Event Management*, 11(1), pp. 23–32. doi: 10.3727/152599508783943255.

Moscardo, G. and Norris, A. (2004) 'Bridging the Academic Practitioner Gap in Conference and Events Management', *Journal of Convention & Event Tourism*, 6(3), pp. 47–62. doi: 10.1300/J452v06n03_04.

Muir, I. D. (1986) 'Use of project management in the organization of major motor sport events', *International Journal of Project Management*, 4(2), pp. 82–86. doi: 10.1016/0263-7863(86)90033-5.

Müller, R. and Turner, J. R. (2010) 'Attitudes and leadership competences for project success', *Baltic Journal of Management*, 5(3), pp. 307–329. doi: 10.1108/17465261011079730.

Musa, F. et al. (2011) 'Project-based Learning: Promoting Meaningful Language Learning for Workplace Skills', *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 18, pp. 187–195.

Musgrave, J. (2011) 'Moving towards responsible events management', *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(3), pp. 258–274. doi: 10.1108/17554211111142211.

Nelson, K. B. and Silvers, J. R. (2009) 'Event Management Curriculum Development and Positioning: A Path toward Professionalization', *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 21(2), pp. 31–39. doi: 10.1080/10963758.2009.10696942.

Nicula, V. and Elena, P. R. (2014) 'Business Tourism Market Developments', *Procedia Economics and Finance*. Elsevier B.V., 16(May), pp. 703–712. doi: 10.1016/S2212-5671(14)00858-2.

O'Toole, W. (2015) *Events Feasibility and Development From Strategy to Operations*. 2.^a ed. Nova Iorque: Routledge.

O'Toole, W. and Mikolaitis, P. (2002) *Corporate Event Project Management*. Nova Iorque: Wiley.

Oakley, A. (2015) *Sex, Gender and Society*. Surrey: Ashgate Publishing Limited.

Oates, C. (2000) 'The use of Focus Groups in social science research', in Burton, D. (ed.) *Research Training for Social Scientists A Handbook for Postgraduate Researchers*. Londres: Sage Publications Ltd, pp. 186–195.

Observatório Turismo de Lisboa (2015) *Inquérito motivacional 2015 Cidade de Lisboa*. Lisboa. Disponível em [https://www.visitlisboa.com/sites/default/files/2016-10/Inquérito Motivacional 2015 - Cidade de Lisboa_0.pdf](https://www.visitlisboa.com/sites/default/files/2016-10/Inquérito%20Motivacional%202015%20-%20Cidade%20de%20Lisboa_0.pdf).

- Oliveira, M. (2014) 'Vestir, seduzir e significar', *Comunicação e Sociedade*, 24(1999), pp. 143–151. doi: 10.17231/comsoc.24(2013).1780.
- Orefice, C. (2018) 'Designing for events – a new perspective on event design', *International Journal of Event and Festival Management*, 9(1), pp. 20–33.
- Pantelidis, I. (2012) 'The Role of Events in the Hospitality Sector', in Ferdinand, N. and Kitchin, P. (eds) *Events management an international approach*. Londres: Sage Publications Ltd., pp. 253–266.
- Parent, M. and Swan-Smith, S. (2013) *Managing major sports events: theory and practice*. Abingdon: Routledge.
- Park, S. B. and Park, K. (2017) 'Thematic trends in event management research', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(3), pp. 848–861.
- Pedro, F. et al. (2005) *Gestão de Eventos*. Lisboa: Quimera.
- Pegoraro, A., O'Reilly, N. and Levallet, N. (2009) 'Gender-based sponsorship of grassroots events as an agent of corporate social responsibility: The case of a national women's triathlon series', *Journal of Sponsorship*, 2(2), pp.
- Peixoto, V. (2015) 'Profissional de eventos', in Dorta, L. (ed.) *Fundamentos em técnicas de eventos*. Porto Alegre: Bookman Editora Lda., pp. 23–32.
- Penercky, T. (2016) 'The epistemic foundations of event studies', in Penercky, T. (ed.) *Approaches and Methods in Event Studies*. Nova Iorque: Routledge, pp. 3–21.
- Pereira, E. C. S. et al. (2015) 'Nautical small-scale sports events portfolio: A strategic leveraging approach', *European Sport Management Quarterly*. Taylor & Francis, 15(1), pp. 27–47. doi: 10.1080/16184742.2015.1007883.
- Pfeffer, J. and De Voe, S. E. (2012) 'The economic evaluation of time: Organizational causes and individual consequences', *Research in Organizational Behavior*. Elsevier Ltd, 32, pp. 47–62. doi: 10.1016/j.riob.2012.11.001.
- Philimore, J. and Goodson, L. (2004) 'Progress in qualitative research in tourism: epistemology, ontology and methodology', in Philimore, J. and Goodson, L. (eds) *Qualitative research in tourism Ontologies, epistemologies and methodologies*. Londres: Routledge, pp. 3–29.
- Phillips, J., Myhill, M. and McDonough, J. (2007) *Proving the value of meetings and events How and why to measure ROI*. Birmingham: ROI Institute.
- Picken, F. (2018) 'The Interview in Tourism Research', in Hillman, W. and Radell, K. (eds) *Qualitative Methods in Tourism Research: Theory and Practice*. Bristol: Channel View Publications, pp. 200–220.
- Pielichaty, H. (2015) 'Festival space: gender, liminality and the carnivalesque', *International Journal of Event and Festival Management*, 6(3). doi: 10.1108/IJEFM-02-2015-0009.

Pielichaty, H. et al. (2017) *Events Project Management*. Nova Iorque: Routledge.

Potter, J. and Hepburn, A. (2012) 'Eight Challenges for Interview Researchers', in Gubrium et al. (eds) *The Sage Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft*. 2.^a ed. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., pp. 555–570.

Presidência do Conselho de Ministros (2007) 'Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2007, de 15 de fevereiro', pp. 2166–2174.

Presidência do Conselho de Ministros (2013) 'Resolução do Conselho de Ministros n.º 24/2013, de 16 de abril', pp. 2170–2202.

Presidência do Conselho de Ministros (2017) 'Resolução do Conselho de Ministros n.º 134/2017, de 27 de setembro', *Diário da República* 1.^a série n.º 187, pp. 5522–5532.

Presidência do Conselho de Ministros (2019) 'Resolução do Conselho de Ministros 21/2019, de 20 de janeiro', *Diário da República* 1.^a série n.º 20, p. 586.

Queirós, M. (2019) 'Prefácio', in André, I. M. (ed.) *O falso neutro em geografia humana: género e relação patriarcal no emprego e no trabalho doméstico. Fac simile*. Lisboa: Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa, pp. 1–7.

Quivy, R. and Campenhoudt, L. Van (2008) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5.^a ed. Lisboa: Gradiva.

Raj, R. and Musgrave, J. (eds) (2009) *Events Management and Sustainability*. Oxfordshire: CABI International.

Raj, R., Walters, P. and Rashid, T. (2009) *Events Management: An Integrated and Practical Approach*. Londres: Sage Publications.

Ramilo, M. C. and Freitas, T. (2002) 'Transcrição ortográfica de textos: problemas e perspectivas', in Duarte, I. M. et al. (eds) *Actas do Encontro Comemorativo dos 25 anos do Centro de Linguística da Universidade do Porto: 22-24 de novembro de 2001 vol. 2*. Porto, pp. 55–67. Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/18447>.

Ramirez, D., Laing, J. and Mair, J. (2013) 'Exploring intentions to attend a convention: A gender perspective', *Event Management*, 17(2), pp. 165–178. doi: 10.3727/152599513X13668224082503.

Ramseook-Munhurrin, P. and Durbarry, R. (2018) 'Philosophical disputes in research', in Durbarry, R. (ed.) *Research Methods for Tourism Students*. Nova Iorque: Routledge, pp. 12–22.

Ramsook-Munhurrin, P. and Durbarry, R. (2018) 'Mixed methods and triangulation', in Durbarry, R. (ed.) *Research Methods for Tourism Students*. Nova Iorque: Routledge, pp. 114–120.

Reic, I. (2012) 'The Development of the Corporate Events Sector', in Ferdinand, N. and Kitchin, P. (eds) *Events management an international approach*. Londres: Sage Publications Ltd., pp.

267–286.

Reic, I. (2017) *Events Marketing Management A consumer perspective*. Nova Iorque: Routledge.

Reis, M. (2009) 'Interdisciplinaridade na prática pedagógica: um desafio possível', *REVELLI Revista de Educação, Linguagem e Literatura*, 1(2), pp. 26–45.

Reiter, A. (2014) 'Trends in events management', in Beech, J., Kaiser, S., and Kaspar, R. (eds) *The Business of Events Management*. Harlow: Pearson Education Limited, pp. 365–377.

Reunanen, T. (2015) 'Human Factor in Time Management', *Procedia Manufacturing*. Elsevier B.V., 3(Ahfe), pp. 709–716. doi: 10.1016/j.promfg.2015.07.311.

Ribeiro, M. (2002) 'E como é que, realmente, se chega às pessoas? Considerações introdutórias sobre as notas e o trabalho de campo como processo social', in Caria, T. H. (ed.) *Experiência Etnográfica em Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento, pp. 99–114.

Richards, G. (2017) 'From place branding to placemaking: the role of events', *International Journal of Event and Festival Management*, 8(1), pp. 8–23. doi: 10.1108/EL-01-2017-0019.

Richards, G., Brito, M. de and Wilks, L. (eds) (2013) *Exploring the Social Impacts of Events*. Nova Iorque: Routledge.

Richards, G. and Palmer, R. (2010) *Eventful Cities: Cultural Management and Urban Revitalisation*. Burlington: Routledge.

Ridgeway, C. L. (2001) 'Gender, Status, and Leadership', *Journal of Social Issues*, 57(4), pp. 637–655. Available at: <http://doi.wiley.com/10.1111/0022-4537.00233>.

Rippon, G. (2019) *Gender and Our Brains: How New Neuroscience Explodes the Myths of the Male and Female Minds*. Nova Iorque: Pantheon Books.

Robertson, M., Junek, O. and Lockstone-Binney, L. (2012) 'Is This for Real? Authentic Learning for the Challenging Events Environment', *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, 12(3), pp. 225–241. doi: 10.1080/15313220.2012.704245.

Robinson, R., Barron, P. and Solnet, D. (2008) 'Innovative approaches to event management education in career development: A study of student experiences', *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 7(1), pp. 4–17. doi: 10.3794/johlste.71.170.

Robson, L. M. (2011) 'A Demographic Study of Event Planners', *Journal of Convention & Event Tourism*, 12(1), pp. 45–52. doi: 10.1080/15470148.2010.547980.

Rocha, C. (2007) 'Sexo e Género, Masculinidades, Feminilidades e Sexualidades: uma outra visão sobre as relações sociais de género e de poder', in Veira, J. L. (ed.) *La sociología y los nuevos retos : actas del Congreso Astur-Galaico de Sociología*. Coruña: Universidad A Coruña.

Rocha, C. (2008a) 'Para uma desconstrução de Alguns Pressupostos Existentes sobre Género, Discurso e Poder', in *VI Congresso Português de Sociologia*. Lisboa: Associação Portuguesa

de Sociologia, pp. 1–11. Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/10057>.

Rocha, C. (2008b) 'Relações de Género, Relações de Poder: De uma Cidadania Instituída e Excludente a uma Cidadania Comunicativa e Instituinte', in Martins, M. and Pinto, M. (eds) *Comunicação e Cidadania - Actas do 5.º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*. Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/8590> (Acedido a 3 junho 2019).

Rogers, T. (2008) *Conferences and conventions: a global industry*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Rojek, C. (2014) 'Global Event Management: a critique', *Leisure Studies*, 33(1), pp. 32–47. doi: 10.1080/02614367.2012.716077.

Roland Berger Strategy Consultants (2015) *Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019*. Disponível em <http://www.visitlisboa.com/getdoc/d46c454b-18a6-42f2-88f0-6f362200ba26/Plano-estrategico-2015-19.aspx>.

Rosette, A. S. and Livingston, R. W. (2012) 'Failure is not an option for Black women: Effects of organizational performance on leaders with single versus dual- subordinate identities', *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, pp. 1162–1167. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2012.05.002>.

Rota, F. S. and Salone, C. (2014) 'Place-making processes in unconventional cultural practices. The case of Turin's contemporary art festival Paratissima', *Cities*, 40. doi: 10.1016/j.cities.2014.03.008.

Ryan, M. K. et al. (2011) 'Think crisis-think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager-think male stereotype', *Journal of Applied Psychology*, 96(3), pp. 470–484. doi: 10.1037/a0022133.

Ryan, W. G. (2016) 'How do you "do" event management education (EME)? A case study of event management higher education awards', *Event Management*, 20(1), pp. 69–80. doi: 10.3727/152599516X14538326025116.

Sagnier, L. and Morell, A. (eds) (2019) *As mulheres em Portugal, hoje*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Sangiorgi, D. and Junginger, S. (2015) 'Emerging Issues in Service Design', *The Design Journal: An International Journal for All Aspects of Design*, 18(2), pp. 165–170. doi: 10.2752/175630615X14212498964150.

Sardan, J.-P. O. (2008) *La rigueur du qualitatif Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*. Louvain-la-Neuve: Academia Bruylant.

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009) *Research Methods for Business Students*. 5.^a ed. Essex: Pearson Education Limited.

Saunders, M. and Rojon, C. (2014) 'There's no madness in my method: Explaining how your

research findings are built on firm foundations', *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(1), pp. 74–83. doi: 10.1080/17521882.2014.889185.

Secor, A. J. (2010) 'Social Surveys, Interviews, and Focus Groups', in Gomez, B. and Jones III, J. P. (eds) *Research Methods in Geography*. Oxford: Wiley-Blackwell, pp. 194–205.

Shambaugh, R. (2007) *It's not a glass ceiling, it's a sticky floor: Free yourself from the hidden behaviors sabotaging your career success*. Nova Iorque: McGraw Hill.

Sharples, L. et al. (eds) (2014) *Strategic Event Creation*. Oxford: Goodfellow Publishers Ltd.

Shaw, I., Dixon, D. and Jones III, J. P. (2010) 'Theorizing Our World', in Gomez, B. and Jones III, J. P. (eds) *Research Methods in Geography*. Oxford: Wiley-Blackwell, pp. 9–25.

Sheptak, R. D. and Menaker, B. E. (2016) 'Learning and working with the pros: Student perspectives on an embedded experiential learning project', *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*. Elsevier, 19(September), pp. 104–114. doi: 10.1016/j.jhlste.2016.09.002.

Shone, A. and Parry, B. (2004) *Successful Event Management: Practical Handbook*. 2.^a ed. Londres: Thomson Learning.

Silva, A. S. (2014) 'A ruptura com o senso comum nas ciências sociais', in Silva, A. S. and Pinto, J. M. (eds) *Metodologia das ciências sociais*. 16.^a ed. Porto: Edições Afrontamento, pp. 29–53.

Silva, J. and Ramos, M. (2006) 'Prática pedagógica numa perspetiva interdisciplinar'. Disponível em http://www.ufpi.edu.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/eventos/2006.gt3/GT3_2006_08.PDF.

Silvers, J. R. et al. (2006) 'Towards an international event management body of knowledge (EMBOK)', *Event Management*, 9(4), pp. 185–198. doi: 10.3727/152599506776771571.

Simões, M. L. F. (2012) *Os eventos e a atratividade e competitividade turística das cidades: o caso de Lisboa*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. Disponível em <http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/4458> (Acedido a 18 novembro 2014).

Sinclair, M. T. (ed.) (2005) *Gender, Work and Tourism*. Londres: Taylor & Francis e-Library. doi: 10.1016/S0261-5177(98)00051-X.

Six, B. and Eckes, T. (1991) 'A closer look at the complex structure of gender stereotypes', *Sex Roles*, 24(1–2), pp. 57–71. doi: 10.1007/BF00288703.

Skirstad, B. and Hanstad, D. V. (2013) 'Gender matters in sport event volunteering', *Managing Leisure*, 18(4), pp. 316–330. doi: 10.1080/13606719.2013.809188.

Smith, A. (2012) *Events and Urban Regeneration: The Strategic Use of Events to Revitalise Cities*. Londres: Routledge.

Smith, C. (2019) 'FYRE O grande evento que nunca aconteceu'. Netflix.

Stokes, R. (2008) 'Tourism strategy making: Insights to the events tourism domain', *Tourism Management*, 29(2), pp. 252–262. doi: 10.1016/j.tourman.2007.03.014.

Stone, M. J. et al. (2017) 'Career desires and expectations of event management students', *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 32, pp. 45–53. doi: 10.1016/j.jhtm.2017.04.005.

Straeten, K. Van der (2019) *How to Be a Good Planner without Having a Degree*. Disponível em https://www.eventplanner.net/news/8168_how-to-be-a-good-planner-without-having-a-degree.html (Acedido a 5 Março 2019).

Swarbrooke, J. and Horner, S. (2001) *Business Travel and Tourism*, *Business Travel and Tourism*. Elsevier. doi: 10.1016/B978-0-7506-4392-4.50024-0.

Szymanska, I. I. and Rubin, B. A. (2018) 'Gender and relationship differences in the perceptions of male and female leadership', *Gender in Management*, 33(4), pp. 254–281. doi: 10.1108/GM-06-2016-0127.

Tang, H. W. V. (2014) 'Constructing a competence model for international professionals in the MICE industry: An analytic hierarchy process approach', *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*. Elsevier, 15(1), pp. 34–49. doi: 10.1016/j.jhlste.2014.04.001.

Tassiopoulos, D. and Johnson, D. (2009) 'Social Impacts of Events', in Raj, R. and Musgrave, J. (eds) *Event Management and Sustainability*. Oxfordshire: CABI International, pp. 76–89.

Teles, S. (2019) *Meeting Architecture*. Disponível em <http://www.meetingdesigninstitute.org/meetingarchitecture> (Acedido a 28 julho 2019).

Thomas, O., Hermes, B. and Loos, P. (2008) 'Reference Model-Based Event Management', *International Journal of Event Management Research*, 4(1), pp. 38–57.

Thomas, R. (2016) 'A remarkable absence of women: a comment on the formation of the new Events Industry Board', *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*. doi: 10.1080/19407963.2016.1208189.

Torres, A. (ed.) (2018) *Igualdade de género ao longo da vida*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Tourism & Transport Forum Australia and TNS (2012) *The Value of Business Events Measuring the value of the australian business events sector, 2003-2020*. Disponível em <http://www.ttf.org.au/wp-content/uploads/2016/06/TTF-Value-of-Business-Events-2013.pdf> (Acedido a 23 junho 2019).

Trapnell, P. D. and Paulhus, D. L. (2012) 'Agentic and communal values: Their scope and measurement', *Journal of Personality Assessment*, 94(1), pp. 39–52. doi: 10.1080/00223891.2011.627968.

Tribe, J. (2008) 'Who the bloody hell are we? Special interest session on managing tourism

research', in *18th Annual CAUTHE Conference, Griffith University, Gold Coast, 11-14 February*. Gold Coast: Griffith University.

Tribe, J. (2010) *Strategy for Tourism*. Oxford: Goodfellow Publishers.

Trošt, K., Klarić, S. and Ružić, M. D. (2012) 'Events as a Framework for Tourist Destination Branding – Case Studies of Two Cultural Events in Croatia', *Turizam*, 16(2), pp. 65–77.

Tum, J., Norton, P. and Wright, J. N. (2006) *Management of Event Operations*. Oxford: Butterworth-Heinemann/Elsevier.

Tuma, L. A., Janes, P. and Cook, R. A. (2017) 'The impact of experiential/hands-on international experiences on hospitality, event, and tourism students', *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 30, pp. 22–28. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.01.006>.

Turismo de Portugal (2013) 'Plano Estratégico Nacional do Turismo'. Disponível em [http://www.turismodeportugal.pt/Português/turismodeportugal/publicacoes/Documents/PE NT 2012.pdf](http://www.turismodeportugal.pt/Português/turismodeportugal/publicacoes/Documents/PE%20NT%202012.pdf) (Acedido a 23 abril 2015).

Turismo de Portugal (2014) 'Turismo 2020, Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal'. Disponível em [http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Turismo2020_Parte I_mercados - SWOT.pdf](http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Turismo2020_Parte%20I_mercados%20-SWOT.pdf) (Acedido a 23 abril 2015).

Turner, A. and Davidson, R. (2018) *IBTM World Trends Watch Report 2018*. Disponível em [https://www.ibtmworld.com/PageFiles/397712/IBTM World 2018 Trends Watch Report.pdf?v=636789096955805051](https://www.ibtmworld.com/PageFiles/397712/IBTM%20World%202018%20Trends%20Watch%20Report.pdf?v=636789096955805051) (Acedido a 23 julho 2019).

Unerman, S. and Jacob, K. (2016) *The Glass Wall: Success strategies for women at work - and business that mean business*. Londres: Profile Books Ltd.

UNWTO (2006) *Measuring the Economic Importance of the Meetings Industry Developing a Tourism Satellite Account Extension*. Madrid: UNWTO.

UNWTO (2011a) *Tourism Towards 2030 Global Overview*. Madrid: UNWTO.

UNWTO (2011b) 'UNWTO Tourism Highlights, 2011 Edition'. UNWTO. Disponível em <http://mkt.unwto.org/en/content/tourism-highlights> (Acedido a 23 abril 2015).

Vanneste, M. (2008) *Meeting Architecture a manifesto*. S. l.: Meeting Support Institute.

Veal, A. J. (2018) *Research Methods for Leisure and Tourism*. 5.^a ed. Harlow: Pearson Education Limited.

Vieira, J. M. (2015) *Eventos e Turismo Planeamento e Organização Da teoria à prática*. Lisboa: Edições Sílabo.

Vigliocco, G. and Franck, J. (1999) 'When Sex and Syntax Go Hand in Hand: Gender Agreement in Language Production', *Journal of Memory and Language*, 40(4), pp. 455–478. doi: 10.1006/jmla.1998.2624.

Vilelas, J. (2009) *Investigação O processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Wagen, L. Van der (2011) *Event Management: for Tourism, Cultural Business & Sporting Events*. 4.^a ed. Australia: Pearson Education Australia.

Wagen, L. Van der and White, L. (2015) *Human Resource Management for the Event Industry*. Nova Iorque: Routledge.

Wahab, S. et al. (2014) 'The Influence of Leaders Orientation on Event Management Success: Event Crews Perception', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, pp. 497–501.

Walby, S. (1990) *Theorizing Patriarchy*. Oxford: Basil Blackwell.

Wallace, M. and Wray, A. (2011) *Critical Reading and Writing for Postgraduates*. 2.^a ed. Londres: Sage Publications Ltd.

Walters, T. (2018) 'Gender equality in academic tourism, hospitality, leisure and events conferences', *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*. Taylor & Francis, 10(1), pp. 17–32. doi: 10.1080/19407963.2018.1403165.

Watt, D. C. (2004) *Gestão de Eventos em Lazer e Turismo*. Porto Alegre: Bookman.

Wernet, C. A. (2016) 'The intersectionality of gender, rights, and privilege: A comparative analysis of 127 countries', *Comparative Sociology*, 15(2), pp. 252–271. doi: 10.1163/15691330-12341384.

Wharton, A. (2005) *The Sociology of Gender An Introduction to Theory and Research*. Oxford: Blackwell Publishing.

Williams, N. L. (2012) 'Event Project Management', in Ferdinand, N. and Kitchin, P. (eds) *Events management an international approach*. Londres: Sage Publications Ltd., pp. 70–93.

Wilson, J. (2014) *Essentials of Business Research A Guide to Doing Your Research Project*. 2.^a ed. Londres: Sage Publications Inc. doi: 10.1108/eb003648.

Van Winkle, C. and Woosnam, K. (2014) 'Sense of community and perceptions of festival social impacts', *International Journal of Event and Festival Management*, 5(1), pp. 22–38. doi: 10.1108/IJEFM-01-2013-0002.

Xie, P. and Sinwald, A. (2016) 'Perceived impacts of special events by organizers: a qualitative approach', *International Journal of Event and Festival Management*, 7(1), pp. 50–65. doi: 10.1108/IJEFM-05-2015-0023.

Yeoman, I. (2013) 'A futurist's thoughts on consumer trends shaping future festivals and events', *International Journal of Event and Festival Management*, 4(3), pp. 249–260.

Yu, E. and Sangiorgi, D. (2018) 'Service Design as an Approach to Implement the Value Cocreation Perspective in New Service Development', *Journal of Service Research*, 21(1), pp. 40–58. doi: 10.1177/1094670517709356.

Zanella, L. C. (2008) *Manual de Organização de Eventos Planejamento e Operacionalização*. 4.^a ed. São Paulo: Editora Atlas.

Ziakas, V. (2014) 'Planning and Leveraging Event Portfolios: Towards a Holistic Theory', *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 23, pp. 327–356. doi: 10.1080/19368623.2013.796868.

Ziakas, V. (2016) 'Fostering the social utility of events: an integrative framework for the strategic use of events in community development', *Current Issues in Tourism*, 19(11), pp. 1136–1157. doi: 10.1080/13683500.2013.849664.

Ziakas, V. (2018) 'Issues, patterns and strategies in the development of event portfolios: configuring models, design and policy', *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, pp. 1–38. doi: 10.1080/19407963.2018.1471481.

Ziakas, V. and Boukas, N. (2013) 'Extracting meanings of event tourist experiences: A phenomenological exploration of Limassol carnival', *Journal of Destination Marketing and Management*, 2(2). doi: 10.1016/j.jdmm.2013.02.002.

Ziakas, V. and Boukas, N. (2014) 'Contextualizing phenomenology in event management research', *International Journal of Event and Festival Management*, 5(1), pp. 56–73. doi: 10.1108/IJEFM-08-2012-0023.

Ziakas, V. and Costa, C. A. (2011) 'The Use of an Event Portfolio in Regional Community and Tourism Development: Creating Synergy between Sport and Cultural Events', *Journal of Sport & Tourism*. Routledge, 16(2), pp. 149–175. doi: 10.1080/14775085.2011.568091.

Zosuls, K. M. et al. (2009) 'The acquisition of gender labels in infancy: implications for gender-typed play', *Developmental psychology*, 45(3), pp. 688–701.

APÊNDICES

Apêndice 1- Os eventos no contexto do planeamento turístico nacional em Portugal	365
Apêndice 2 – Competências necessárias a quem gere eventos	367
Apêndice 3 – Apresentação da Tese para as entrevistas, observação direta e grupo focal (português e inglês)	369
Apêndice 4 – Guião para entrevistas exploratórias	373
Apêndice 5 – Guião de entrevista E1 CEO de empresas que organizam eventos profissionais	375
Apêndice 6 – Guião da entrevista E2 Gestores de eventos profissionais	377
Apêndice 7 – Guião da entrevista E3 Clientes	379
Apêndice 8 – <i>Checklist</i> para a realização de entrevistas (exemplo entrevista E3).....	381
Apêndice 9 – Cartão de agradecimento – Entrevistas.....	383
Apêndice 10 – Consentimento informado – Grupo focal	385
Apêndice 11 – Guião para o grupo Focal	387
Apêndice 12 - Guião para a observação direta.....	389

Apêndice 1- Os eventos no contexto do planeamento turístico nacional em Portugal

(Presidência do Conselho de Ministros, 2007, 2013, 2017; Turismo de Portugal, 2014)

Documento orientador	Enquadramento legal	Papel dos eventos	Estratégias	
Plano Estratégico Nacional do Turismo 2006-2015	Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2007, de 15 de fevereiro	Eventos vistos como uma linha de desenvolvimento estratégico. - Dinamizar um calendário nacional de eventos que assegure o reforço da notoriedade do destino e o enriquecimento da experiência do turista.	Em cada década, Portugal deverá assegurar a organização de megaeventos de grande projecção internacional e/ou reestruturadores da oferta. No que diz respeito aos grandes eventos promocionais é necessário promover um calendário de eventos para promoção internacional e de suporte ao Turismo de Negócios. Finalmente é necessário assegurar animação local, em particular nas Zonas Turísticas de Interesse. [incluem-se metas concretas em relação ao número de eventos a realizar em cada categoria]	
			Calendário nacional, regional e temático de eventos.	
Plano Estratégico Nacional do Turismo 2013-2015	Resolução do Conselho de Ministros n.º 24/2013, de 16 de abril	Dinamizar as estadias de curta duração em cidade, integrando recursos culturais, propostas de itinerários e oferta de experiências, incluindo eventos, que promovam a atratividade das cidades e zonas envolventes.	Diversificar a carteira de mercados turísticos para Portugal: Atividades - <input type="checkbox"/> Angariar para Portugal a realização de eventos socioprofissionais de grande dimensão e com forte número de participantes internacionais, e promover a venda cruzada com outros produtos turísticos e outros destinos junto destes participantes.	
		Desenvolver o turismo de negócios qualificando infraestruturas e estruturas de suporte, no reforço da captação proactiva de eventos e no desenvolvimento criativo de ofertas que contribuam para proporcionar experiências memoráveis aos participantes.	Programa de Produtos Estratégicos:	Circuitos turísticos – reforçar o desenvolvimento de experiências turísticas que destaquem a diversidade do património cultural, religioso e natural:Atividades - <input type="checkbox"/> Estruturar e divulgar calendário de eventos regionais com interesse turístico que enriqueçam a estada e influenciem a decisão de escolha do destino;
		Desenvolver o turismo náutico nos segmentos da náutica de recreio e do surfing, qualificando as infraestruturas para responder a uma procura crescente e dinamizando as atividades conexas. (fator de competitividade - <input type="checkbox"/> Peniche, palco de um dos mais importantes eventos de surf do mundo)		Estadias de curta duração em cidade – melhorar as centralidades turísticas e enriquecer a oferta:Atividades - Estruturar e promover calendário de eventos com interesse turístico que enriqueçam a estada e influenciem a decisão de escolha do destino;
				Turismo de negócios – promover a oferta de serviços e infraestruturas: Atividades - Incentivar a instalação de centros de congressos com capacidade superior à atualmente existente, em particular no Algarve; - Promover a adaptação de infraestruturas e património a espaços para eventos e salas de reuniões; - Garantir a existência de estruturas profissionalizadas e dinâmicas de prospeção e articulação das ofertas com os agentes privados (convention bureaux); - Estimular a criação de uma equipa de captação de congressos, em ligação com os convention bureaux regionais, para dinamizar a prospeção de oportunidades.
				Golfe – incentivar a promoção de Portugal como destino de golfe de classe mundial:Atividades: Estruturar e promover calendário de eventos de golfe de projecção internacional
				Turismo náutico – desenvolver a oferta de atividades náuticas:Atividades - Estruturar e promover calendário de eventos náuticos com projecção internacional.
Turismo 2020 - Plano de ação para o desenvolvimento do turismo em Portugal			II. COMPETIR - Reforço da competitividade e internacionalização das empresas do turismo 2. Desenvolvimento de atividades económicas inovadoras nas áreas da animação turística, dos eventos e da restauração de interesse para o turismo	
			V. COMUNICAR – Promoção e comercialização da oferta turística do país e das regiões: Promoção de eventos estruturantes que reflitam a afirmação dos atributos distintivos nacionais e que impulsionem o incremento de fluxos e de receitas turísticas	

Estratégia para o Turismo 2027	Resolução do Conselho de Ministros n.º 134/2017, de 27 de setembro	Eventos artístico-culturais, desportivos e de negócios como um dos dez ativos estratégicos do turismo nacional (colocados entre os ativos qualificadores)	<p>8. EVENTOS ARTÍSTICO-CULTURAIS, DESPORTIVOS E DE NEGÓCIOS</p> <p>Rede de eventos de expressão artístico-cultural, musicais, desportivos e de negócios, que alcançam diferentes públicos, com cobertura ao longo de todo o país, nomeadamente em territórios onde a procura é menos expressiva. Portugal dispõe de eventos que já hoje demonstram um inequívoco contributo para a sua projeção internacional e que, em alguns casos, contribuem, simultaneamente, para dinamizar economias locais em territórios de baixa densidade, concorrendo para alargar o turismo todo o ano e em todo o território.</p> <p>Para projetar Portugal: Tornar Portugal um destino internacional de congressos e eventos culturais e desportivos</p> <p>Reforçar a internacionalização de Portugal enquanto destino turístico para visitar, investir, viver e estudar - Desenvolvimento de parcerias de cross-selling entre o turismo e outros setores/clusters da economia portuguesa, possibilitando a participação cruzada em eventos de diferentes atividades económicas, maximizando sinergias e captando investimento direto estrangeiro.</p> <p>Posicionar o turismo interno como fator de competitividade e de alavanca da economia nacional - Eventos que concorram para a promoção turística dos territórios, a valorização das economias locais, dos seus produtos endógenos e das suas histórias e tradições.</p> <p>Tomar Portugal um destino internacional de congressos e eventos culturais e desportivos - Ações direcionadas para a captação, realização, apoio e acompanhamento especializado de congressos e eventos internacionais, incluindo, nomeadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • criação de equipa especializada; • dinamização de fundo de apoio à captação de congressos e eventos Internacionais; • disponibilização de uma plataforma meetings and incentives que agregue a informação nacional relevante sobre eventos em Portugal; • execução de ações promocionais específicas para este segmento. <p>- Operações de criação/reforço de infraestruturas e serviços para o acolhimento de grandes eventos internacionais e sua promoção.</p>
--------------------------------	--	---	---

Apêndice 2 – Competências necessárias a quem gere eventos

Visão de diferentes <i>players</i>	Academia (empregadores)	Academia	Academia (educação em eventos)	Academia	Academia (educação em eventos)	Academia (estudantes e empregadores)	Academia	Academia	Trade	Trade	Formação	
	Ahmad e Daud, 2016	Peixoto, 2015	Bladen e Kellen, 2014	Bowdin et al., 2012	Robertson, Juneke e Lockstone-Binney, 2012	Juneke et al., 2009	Silvers, Bowdin, O'Toole e Nelson, 2006	Canton, 2002	EVENTMB STUDIO TEAM, 2019	Rodrigues, 2018	Instituto para a Qualidade na Formação, 2005	
Resolver problemas/desafios		1	1	1	1	1		1			1	7
Criatividade / Inovação		1	1		1		1	1			1	6
Comunicação	1	1		1		1					1	5
Gestão de tempo / Capacidade de trabalhar com prazos apertados	1	1				1			1		1	5
Trabalho em equipa	1			1		1	1				1	5
Competências interpessoais	1	1							1		1	4
Assertividade	1	1									1	3
Estar ciente da ética	1			1			1					3
Flexibilidade				1					1		1	3
Gestão / Planeamento		1				1		1				3
Organização		1							1		1	3
Adaptabilidade				1							1	2
Capacidade de abraçar e gerir a pressão		1								1		2
Capacidade de assumir grandes responsabilidades				1							1	2
Capacidade de negociação, vendas e marketing		1									1	2
Competências informáticas					1						1	2
Compreensão do ambiente empresarial	1			1								2
Comprometer-se com uma aprendizagem contínua / Interesse em aprender e partilhar conhecimento				1				1				2
Compromisso						1					1	2
Conhecimento dos fornecedores		1									1	2
Consciência de orçamentação		1									1	2
Empatia		1								1		2
Estar sempre à procura da excelência							1				1	2
Fazer várias tarefas ao mesmo tempo	1										1	2

Visão de diferentes <i>players</i>	Academia (empregadores)										
	Ahmad e Daud, 2016	Peixoto, 2015	Bladen e Kellen, 2014	Bowdin et al., 2012	Robertson, Juneke e Lockstone-Binney, 2012	Juneke et al., 2009	Silvers, Bowdin, O'Toole e Nelson, 2006	Canton, 2002	EVENTMB STUDIO TEAM, 2019	Rodrigues, 2018	Instituto para a Qualidade na Formação, 2005
Lidar com o stress		1				1					2
Networking	1				1						2
Pesquisar e analisar informação	1									1	2
Proatividade		1								1	2
Raciocínio crítico	1		1								2
Trabalhar por objetivos / Orientado para resultados							1	1			2
Atitude de tomada de decisão		1									1
Capacidade de gerar valor										1	1
Colaboração				1							1
Competências de escrita										1	1
Confiança				1							1
Consistência - capacidade de diariamente ser dedicado e focado na atividade que se desenvolve										1	1
Desenvolvimento sustentável					1						1
Experiência										1	1
Foco no cliente										1	1
Independência	1										1
Integridade				1							1
Lidar com a incerteza e surpresa / Gostar da imprevisibilidade				1							1
Línguas estrangeiras										1	1
Paixão									1		1
Persistência				1							1
Profissionalismo										1	1
Resiliência		1									1
Ter uma perspectiva ampla sobre os objetivos organizacionais				1							1
Ter visão				1							1
Tolerância ao erro	1										1

Apêndice 3 – Apresentação da Tese para as entrevistas, observação direta e grupo focal (português e inglês)

Doutoramento em Turismo pela Universidade de Lisboa, Instituto de Geografia e Ordenamento do Território, e Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Orientanda: Susana Filipa Gonçalves

Orientadores: Prof. Doutor Jorge Umbelino e Prof. Doutor José Manuel Simões

[Prof. Doutora Isabel Margarida André †]

Tema da tese: Implicações do género na gestão de eventos profissionais

Enquadramento:

Identificadas que estão as diferenças e desigualdades de género na área do Turismo, sobretudo em termos de funções e tarefas, acesso ao emprego e remunerações (Baum, 2013; Costa, Carvalho, & Breda, 2011; Costa, Carvalho, Caçador, & Breda, 2012; Sinclair, 2005), importa aprofundar conhecimentos na área dos eventos profissionais (muito para além do conceito de meetings industry definido pela UNWTO), a qual contribui de forma considerável em termos económicos para este setor (Jones & Li, 2015; Turismo de Portugal, 2013). Pelas suas características, como a unicidade ou a contratação de fornecedores em outsourcing, o que implica a gestão de diferentes tipos de recursos humanos, com diferentes vínculos laborais, os eventos profissionais devem de ser analisados de forma autónoma. Por outro lado, como o ciclo de vida de um evento é normalmente muito curto, é usual que o negócio tenha uma gestão por projeto, o que implica um planeamento e gestão de recursos humanos específica, podendo trazer implicações para a qualidade do serviço prestado.

Neste contexto, e tendo em conta as diferenças que se refletem na vida profissional decorrentes dos estereótipos de género (no domínio cultural/simbólico), das desigualdades e diferenças de âmbito social (no domínio das relações de poder) e económico (em relação às condições de emprego e de empreendedorismo), surgiu o interesse de compreender se quem trabalha nesta área e quem nela de algum modo participa tem a perceção de existirem diferenças em termos de gestão deste tipo de eventos motivadas por essa circunstância.

Mais do que tentar reproduzir uma suposta realidade dicotómica entre perfis masculinos e femininos de gestores de eventos, pretende-se com a presente investigação aferir se os estereótipos de género se refletem na forma como se gerem os eventos profissionais. Também pretendemos discutir como é que os estereótipos, consolidados por ideologias de género que pretenderam listar qualidades, atitudes e comportamentos próprios de homens ou mulheres (Rocha, 2008), influenciam políticas de gestão de recursos humanos, sobretudo no que diz respeito ao recrutamento e seleção, e funções e tarefas atribuídas.

Objetivos gerais:

- Debater a convergência ou divergência das representações de género por parte dos diferentes agentes dos eventos profissionais (CEO, gestores de eventos, recursos humanos que trabalham na produção de eventos, clientes);
- Identificar se há áreas da gestão dos eventos profissionais em que as representações de género se refletem e como;
- Saber se existem políticas e práticas relacionadas com a igualdade de género no âmbito da organização de eventos profissionais.

Métodos:

- Entrevistas semiestruturadas

A entrevista terá a duração média de 20 minutos e baseia-se na experiência e opinião pessoal. A informação prestada será tratada de uma forma global, isto é, as pessoas entrevistadas e as empresas não serão identificadas na apresentação e análise dos dados, ficando assegurada a confidencialidade. Desloco-me onde e quando for mais conveniente. Agradeço autorização para gravar para que a conversa possa ser mais fluida.

Públicos a aplicar: CEO de empresas que organizam eventos *corporate*; Gestores/as de eventos *corporate*; Clientes de eventos *corporate* (pessoa que toma decisões em relação aos eventos).

- Focus group

Reunião de aproximadamente uma hora onde serão discutidos alguns tópicos sobre o tema, com um grupo de 8 a 12 pessoas. Visa discutir em grupo as opiniões pessoais dos participantes sobre o tema, em modo de debate.

Públicos a aplicar: Recursos humanos de produção nas áreas de acolhimento (hospedeiros/as, secretariado), comidas e bebidas (empregados/as de mesa, barmen/barwomen), audiovisuais (técnicos/as de som, luz, multimédia) e entretenimento (performers, artistas, etc.).

- Observação direta

Acompanhamento da produção (montagens, evento, desmontagens) de eventos *corporate*.

Contactos:

Susana Filipa Gonçalves

PhD in Tourism by the University of Lisbon, Institute of Geography and Spatial Planning, and Estoril Higher Institute for Tourism and Hotel Studies

Researcher: Susana Filipa Gonçalves

Advisors: Prof. Jorge Umbelino and Prof. José Manuel Simões

[Prof. Isabel Margarida André †]

Thesis theme: Gender implications in corporate events management

Framework:

Gender inequalities are felt at various levels in the field of tourism, particularly in terms of functions and tasks, access to top jobs or pay gap (Sinclair, 2005; Costa, Carvalho and Breda, 2011; Costa *et al.*, 2012; Baum, 2013). The area of corporate events is one that requires deeper knowledge in this scope. The specific characteristics of corporate events (far beyond the meetings industry as defined by the UNWTO) demands a focus on this important economic contributor for tourism (Turismo de Portugal, 2013; Jones and Li, 2015).

Usually, these events use outsource contractors, involving several companies in one event, share the responsibility on quality service, even in the huge important field of human resources management, as this refers to a service. On the other hand, as the life cycle of an event is significantly short, this business always has to be run as a project, with all the impacts that it has on human resources policies. In this context and bearing in mind the differences that result from gender stereotypes (in the cultural and symbolic fields), the differences and inequalities felt on the social (in terms of power relations) and economic (in relation to conditions of

employment and entrepreneurship) contexts, our purpose is to understand the perceptions that agents in corporate events have of gender.

Rather than aiming to establish a supposed reality dichotomy between male and female profiles of event managers, this research intends to understand whether gender stereotypes are reflected in how these professionals plan and manage corporate events. We also aim at discussing how stereotypes, consolidated by gender ideologies that have sought to list qualities, attitudes and behaviours of men or women, influence human resource management policies, particularly with regard to recruitment and selection, as well as tasks.

Main objectives:

- To discuss the convergence or divergence of gender representations by different agents of professional events (CEOs, event managers, human resources that work in the production of corporate events, clients);
- To identify if there are areas of management of corporate events in which gender representations are reflected and how;
- To know if there are policies and practices related to gender equality in the field of corporate events management.

Methods:

- Semi-structured interviews

Interview will last for a maximum of 20 minutes and is based on experience and personal opinion. Information provided will be treated in a global way, i.e., people interviewed, and company names will not be referred in data presentation and analysis (confidentiality). I would appreciate that you allow me to record our conversation for the conversation to be more fluid. Targets: CEOs of companies that organise corporate events; Managers of corporate events; Corporate event clients.

- Focus group

Approximately, one-hour meeting where some topics about the research theme will be discussed, in debate mode. It aims to discuss in a group (4 to 8 people) personal opinions and perceptions.

Targets: Human resources of production in the areas of: hosting (hosts, secretariat); food and beverage (barmen / barwomen); audio-visuals (sound, lightning or multimedia technicians) and entertainment (performers, artists, etc.).

- Direct observation

Production monitoring (staging, event, disassembling) of corporate events.

Contacts:

Susana Filipa Gonçalves

Apêndice 4 – Guião para entrevistas exploratórias

Nome:

Empresa:

Data:

Hora:

Local:

-Quais as tarefas principais que desempenha no âmbito das suas funções?

-Com que tipo de fornecedores costuma trabalhar?

-Como é que o género se faz sentir no seu trabalho diário?

-Pedido de contactos de outros gestores ou técnicos que possam ser relevantes para a investigação.

Nota: estas entrevistas não foram gravadas, apenas tomadas notas dos aspetos mais relevantes para a investigação.

Apêndice 5 – Guião de entrevista E1 CEO de empresas que organizam eventos profissionais

Introdução

- AGRADECIMENTO PELA DISPONIBILIDADE

- Doutoramento em Turismo pela Universidade de Lisboa, IGOT – Instituto de Geografia e Ordenamento do Território e ESHTe – Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
IMPLICAÇÕES DO GÉNERO NO PLANEAMENTO E GESTÃO DE EVENTOS PROFISSIONAIS

- Pretendo ter a visão de todos os intervenientes no processo – CEO que escolhem os gestores de eventos, os próprios gestores de eventos, os RH de produção e os clientes. Por isso, é **UM/A INFORMADOR/A PRIVILEGIADO/A NESTE PROCESSO.**

- Dá-me autorização que grave a entrevista? Para analisar os dados, para que a nossa conversa possa ser mais fluída e rápida.

PARTE I Enquadramento

1. Nome da empresa
2. N° médio de eventos por ano
3. Nome da pessoa entrevistada
4. Cargo que ocupa. Também planeia e gere eventos?
5. Género
6. Número de anos de experiência nos eventos profissionais
7. Quantos RH trabalham regularmente na empresa (durante todo o ano)?
8. Quantos homens, quantas mulheres? Algum outro género?

PARTE II

9. Quando tem processos de recrutamento e seleção na empresa, participa ativamente neles?
10. Quando contrata pessoas para gerir eventos o género é uma questão que influencia a decisão? Porquê?
11. Considera que há características relacionadas com o género que são mais importantes em determinadas funções no planeamento e produção de eventos? Que características? Para que funções?

-
1. E, como gestor/a de eventos, quando planeia e gere eventos tem alguma preocupação em relação ao género? Isto é, quando está a preparar um evento as diferenças de género são uma preocupação? Influenciam as tomadas de decisão?
 2. Quando escolhe e contrata recursos humanos para a produção (*outsourcing* ou não) o género é importante na escolha? Porquê?
 3. Especificamente em relação às comidas e bebidas, audiovisuais, acolhimento e entretenimento tem preferência em relação ao género? Porquê?
 4. Já no terreno, quando monitoriza a produção dos eventos, já no terreno, sente que haja diferenças em termos de género? Toma decisões neste contexto que considere serem influenciadas pelo género?
 5. Há tarefas que prefere serem feitas por homens, mulheres ou outro género? Quais e porquê?
 6. Os clientes costumam fazer pedidos específicos em relação ao género dos RH?
 7. No relacionamento com o/a cliente, acha que o seu género influencia a relação? Em que sentido?
 13. A vossa empresa tem algum código que enquadre explicitamente questões relacionadas com a igualdade de género?
 - 14.a) [se resposta negativa] E informalmente, fazem-no?
 - 15.b) [se a resposta positiva] É possível disponibilizar-me? Desde quanto está em vigor?

PARTE III

17. Será que podemos entrevistar gestores/as de eventos da vossa empresa? Podemos contactá-los diretamente?
18. Acha que tem algum/a cliente com um evento para breve que permitiria assistirmos à montagem e realização do evento?
19. Será que têm algum evento brevemente que eu pudesse acompanhar desde as montagens às desmontagens, para integrar como observação direta na investigação?

Apêndice 6 – Guião da entrevista E2 Gestores de eventos profissionais

Introdução

- AGRADECIMENTO PELA DISPONIBILIDADE

- Pretendo ter a visão de todos os intervenientes no processo – CEO que escolhem os gestores de eventos, os próprios gestores de eventos, os RH de produção e os clientes. Por isso, é **UM/A INFORMADOR/A PRIVILEGIADO/A NESTE PROCESSO**.

- Dá-me autorização que grave a entrevista? Será para analisar os dados com calma, para que a nossa conversa possa ser mais fluída e rápida.

- Garanto confidencialidade da informação que me fornecer. Os dados não serão tratados individualmente, ou seja, nunca irá aparecer identificado o nome da pessoa ou empresa relacionado com as respostas dadas.

PARTE I Enquadramento

1. Nome da empresa
2. N° médio de eventos por ano
3. Nome da pessoa entrevistada
4. Cargo que ocupa. Também planeia e gere eventos?
5. Género
6. Número de anos de experiência nos eventos profissionais
7. Quantos RH trabalham regularmente na empresa (durante todo o ano).
8. Quantos homens, quantas mulheres? Algum outro género?

PARTE II

9. Quando foi contratada/o, considera que o género foi um aspeto relevante para a contratação? Se sim, porquê e em que aspetos?
10. Como gestor/a de eventos, quando planeia e gere eventos tem alguma preocupação em relação ao género? Isto é, quando está a preparar um evento as diferenças de género são uma preocupação? Influenciam as tomadas de decisão?
11. Quando escolhe e contrata recursos humanos para a produção (*outsourcing* ou não) o género é importante na escolha? Porquê?
12. Especificamente em relação às comidas e bebidas, audiovisuais, secretariado/acolhimento e entretenimento tem preferência em relação ao género? Porquê?

13. Já no terreno, quando monitoriza a produção dos eventos, sente que haja diferenças em termos de género? Toma decisões neste contexto que considere serem influenciadas pelo género?

14. Há tarefas que prefere serem feitas por homens ou mulheres? Quais e porquê?

15. Os clientes costumam fazer pedidos específicos em relação ao género dos RH?

16. No relacionamento com o/a cliente, acha que o seu género influencia a relação? Em que sentido?

17. A vossa empresa tem algum código que enquadre explicitamente questões relacionadas com a igualdade de género?

17.a) [se resposta negativa] E informalmente, fazem-no?

17.b) [se a resposta positiva] É possível disponibilizar-me? Caso pretenda, não haverá identificação da empresa no tratamento dos dados. Desde quanto está em vigor?

PARTE III

18. Acha que tem algum cliente com um evento para breve que permitiria assistirmos à montagem e realização do evento?

19. Pode dar-me o contacto do/a CEO da empresa? Acha que aceitaria ser entrevistado/a?

Apêndice 7 – Guião da entrevista E3 Clientes

Introdução

- AGRADECIMENTO PELA DISPONIBILIDADE

- Pretendo ter a visão de todos os intervenientes no processo – CEO que escolhem os gestores de eventos, os próprios gestores de eventos, os RH de produção e os clientes. Por isso, é **UM/A INFORMADOR/A PRIVILEGIADO/A NESTE PROCESSO**.

- Dá-me autorização que grave a entrevista? Será para analisar os dados com calma, para que a nossa conversa possa ser mais fluída e rápida.

- Garanto confidencialidade da informação que me fornecer. Os dados não serão tratados individualmente, ou seja, nunca irá aparecer identificado o nome da pessoa ou empresa relacionado com as respostas dadas.

PARTE I Enquadramento

1. Nome da empresa
2. Nº médio de eventos por ano
3. Nome da pessoa entrevistada
4. Género
5. Cargo que ocupa. É a pessoa que contrata todos os eventos que a sua empresa faz?
6. Costumam contratar sempre a mesma empresa?
7. Porque é que contratam este serviço em outsourcing?

PARTE II

8. Nos eventos que contrata tem preferência pelo género de quem vai planear e gerir o seu evento? Se sim, porquê?
9. Acha que há características relacionadas com o género que são importantes no planeamento e gestão dos eventos profissionais? Quais?
10. Acha que há diferenças nos eventos planeados por homens, mulheres ou outro género? Porquê e em quê?
11. E para o trabalho já no evento, recursos humanos de produção, tem preferência em termos de género?
12. Costuma fazer pedidos específicos relacionados com o género para recursos humanos de produção?

13. Em alguma função específica? (F&B, audiovisuais, acolhimento, entretenimento)
14. Acha que há tarefas que devem ser feitas especificamente por mulheres, homens ou outro género? Quais? Porquê?
15. No relacionamento com quem planeia e gere o evento, considera que há diferenças relacionadas com o género?
16. A vossa empresa tem algum código que enquadre explicitamente questões relacionadas com a igualdade de género e se prolongue às contratações em outsourcing?
- 16.a) [se resposta negativa] E informalmente, fazem-no?
- 16.b) [se a resposta positiva] É possível disponibilizar-me? Caso pretenda, não haverá identificação da empresa no tratamento dos dados. Desde quanto está em vigor?

PARTE III

17. Tem algum evento brevemente que me permita acompanhar durante montagens e produção?
18. Lembra-se de alguém que eu pudesse entrevistar neste âmbito? Pode facultar-me o contacto ou reencaminhar o pedido?

Apêndice 8 – Checklist para a realização de entrevistas (exemplo entrevista E3)

DIA ANTES

- Carregar telemóvel
- Tirar todas as gravações que ainda estão no *smartphone*
- Imprimir
 - guiões CEO (com perguntas de gestores sempre)
 - guiões de gestores (vários)
 - apresentação da tese
 - contactos (telemóvel e morada) da pessoa a entrevistar (ppt)

DIA DA ENTREVISTA

- telemóvel
- guiões CEO e gestores de eventos e apresentações da tese
- ficha de entrevista (direções e contactos)
- cartões de agradecimento
- pen com informações sobre a tese
- caderno preto para outros registos
- várias canetas e lápis
- moedas para parquímetro

DEPOIS DA ENTREVISTA

- Gravar ou escrever de imediato notas sobre expressões, anseios, e perceção global da pessoa entrevistada.

Apêndice 9 – Cartão de agradecimento – Entrevistas



Apêndice 10 – Consentimento informado – Grupo focal



GRUPO FOCAL

4 de dezembro de 2019

Tese doutoramento em Turismo

'A dimensão do género na gestão de eventos profissionais'

Consentimento informado

Confirmo que entendi que o presente grupo focal se insere numa investigação para uma tese de doutoramento.

Confirmo que compreendi que a minha participação no estudo é totalmente voluntária e que posso desistir a qualquer momento.

Confirmo que aceito que a minha voz seja gravada no decorrer do grupo focal, sabendo que a informação sobre a minha identidade e eventuais referências a empresas será confidencial.

Confirmo que concordo que citações anónimas decorrentes do grupo focal podem ser usadas em publicações de divulgação e investigação científica.

Nome completo _____

Cartão do Cidadão _____

Assinatura _____

Apêndice 11 – Guião para o grupo Focal

- Apresentação do âmbito da reunião | investigação (título e objetivos gerais)
- Confidencialidade e tratamento dos dados
- Autorização para gravar - assinatura do consentimento informado + dados de identificação das pessoas
- Explicação do que se entende por eventos profissionais e género
- Apresentar os resultados preliminares
- Questões

1. Consideram que as diferenças de género influenciam a realização de eventos profissionais?
2. Aham que quem geriu os eventos profissionais em que trabalharam tem preocupações em relação ao género? Isto é, sentem que o género, na prática, influenciou as suas decisões?
3. Quando são chamados/as para trabalhar num evento profissional, sentem que o género influencia a escolha?
4. Sentem que são tratados/as de maneira diferente em consequência do vosso género? Em que sentido? O quê, especificamente?
5. Quando em montagens, no decorrer do evento e desmontagens, será que há tarefas que são tidas como adequadas para determinado género?
6. No âmbito do trabalho que desempenham para eventos profissionais, alguma vez vos foi apresentado um código ou outro documento com preocupações éticas, ou de conduta, que integrasse boas práticas em termos de igualdade de género?
E informalmente, houve algum exemplo que mereça destaque?
7. Existe algum aspeto que consideram que devia ser aplicado como uma boa prática em relação às diferenças de género nesta área dos eventos profissionais?

- Fecho:

Agradecimentos

F&B

Apêndice 12 - Guião para a observação direta

Evento -	Cliente -
Gestor/a do evento -	
Local -	Data -
Horário do evento	
Horário início montagens	Horário fim desmontagens

Número staff envolvido na produção

Percentagem geral de H____M____ Outro____

Equipas (quantas pax)

FB- H____M____ Outro____

Audiovisuais - H____M____ Outro____

Acolhimento - H____M____ Outro____

Entretenimento - H____M____ Outro____

Fotografia - H____M____ Outro____

Espaço - H____M____ Outro____

montagens/desmontagens

relações entre diferentes hierarquias

relação quem gere evento com responsáveis de outras áreas

relação entre diferentes chefias

formas de vestir

linguagem e assertividade na comunicação verbal

ANEXOS

Anexo 1 - <i>Event Canvas Model</i>	393
Anexo 2 – Exemplos de anúncios de emprego para gestão de eventos.....	395
Anexo 3 – Excerto da transcrição – masculinidades e feminilidades	397
Anexo 4 – Excertos da transcrição – contratação de quem gere eventos e de <i>staff</i> de produção	399

Anexo 1 - Event Canvas Model (Frissen, Janssen and Luijter, 2016)

#EventCanvas™

event name:

stakeholder:

designed for:

designed by:

day

month

year

version

<p>pains</p> <p>What are his/her fears, frustrations, obstacles? What makes him/her feel bad?</p>	<p>commitment</p> <p>What sacrifice is he/she expected to make to attend this event (time, compromise, opportunity cost)? What does he/she choose not to do, not to be at or not to go to because of this event?</p>	<p>return</p> <p>What does he/she walk away with after the event? What would he/she expect in return for going to this event?</p>	<p>gains</p> <p>What does he/she want, need, dream about? What benefit is he/she seeking?</p>
<p>entering behaviour</p> <p>Before this event: How would you describe his/her current behaviour? What are his/her present skills, knowledge level, attitude, connections? What does he/she say and do? What is his/her behaviour towards others? What is his/her attitude in public? How would you describe his/her appearance?</p>	<p>experience journey</p> <p>What chronological touch points does he/she experience before, during and after the event? How does this experience shape the intended behaviour change? Where can you over deliver against expectation? What are the make or break moments?</p>		<p>exiting behaviour</p> <p>As a result of this event: What new skills, knowledge, attitude and connections has he/she acquired? What is his/her attitude in public? How would you describe his/her appearance? What does he/she say and do differently?</p>
<p>jobs to be done</p> <p>What is this stakeholder trying to get done? A task they are trying to perform, problems they are trying to solve or the needs they are trying to satisfy? What is on their to-do list?</p>	<p>instructional design</p> <p>What does he/she need to learn? How can that best be learned? What skills and knowledge need to be learned? Whom does the stakeholder need to get to know? What attitude needs to be changed? How is that affected in the schedule and programme?</p>		<p>promise</p> <p>How does this event create value for this stakeholder? Why should this stakeholder contribute? How does the event get his/her job done? Does this promise alleviate pains and create gains?</p>
<p>expectation</p> <p>Expectations are based on previous experiences, word-of-mouth, social media and marketing messages.</p>	<p>cost</p> <p>What are the fixed and variable costs of this event for this stakeholder?</p>	<p>revenue</p> <p>What are the financial revenue streams of the event for this stakeholder?</p>	<p>satisfaction</p> <p>What does he/she tell others? How would he/she qualify this experience?</p>

EVENT DESIGN

collective

eventcanvas.org

CC BY NC ND

#EventCanvas version 2017.1.027

Event Canvas™ by Ruud Janssen & Roel Frissen is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License. Please note that the use of the Event Canvas is limited to personal, non-commercial use. For commercial use of the #EventCanvas™, online resources and design support please see the licensing + support options at <http://actco.globaltraining/>. Permissions beyond the scope of this license may be available at <http://actco.globalcreativecommonslicense/>.

Anexo 2 – Exemplos de anúncios de emprego para gestão de eventos

(1) gestor de eventos

Empresa de Produção de Eventos e Audiovisuais pretende recrutar Gestor de Eventos para as suas instalações em São Domingos de Rana.

Reportando diretamente ao Diretor Comercial, o profissional terá como principais responsabilidades:

- Elaboração de propostas para clientes e respetivo acompanhamento até à concretização do evento;
- Contatar, Insistir, Repetir e Conquistar Clientes;
- Garantir a continuidade e manutenção dos clientes existentes;
- Planear, organizar e acompanhar eventos;
- Outras atividades administrativas relacionadas com a função.

Perfil do candidato:

- Formação académica e prática na área de organização de eventos/hotelaria//turismo;
- Domínio de Inglês falado e escrito – Critério eliminatório;
- Instinto comercial;
- Profissional Organizado, Auto Motivado e Assertivo;
- Assíduo e com disponibilidade para horários flexíveis;
- Facilidade de relacionamento interpessoal e de comunicação;
- Análise e Resolução de Problemas;
- Flexibilidade e Proatividade;
- Forte sentido de responsabilidade;
- Conhecimentos de informática na ótica do utilizador;
- Carta de condução
- Disponibilidade imediata;

Empresa: Empresa de Eventos em São Domingos de Rana

Local: São Domingos de Rana

Tipo: Full-time;

<https://www.careerjet.pt/jobview/afe4aefe3719a15b97b0409eba6a775d.html>

(2) Gestor de Projectos/Eventos Localidade: Lisboa

KPMG - Lisboa

Permanente

A KPMG é uma rede global de firmas profissionais que prestam serviços de auditoria, fiscalidade e consultoria. Estamos presentes em 154 países com 200 mil profissionais a trabalhar nas firmas membro a nível mundial. Em Portugal, a KPMG tem escritórios em Lisboa e no Porto com 51 membros da Partnership e mais de 1100 colaboradores.

O Departamento de Corporate Affairs & Communications é responsável por toda a comunicação externa e interna da firma e pretende reforçar a sua equipa com um gestor de projectos e eventos, que apoiará de forma transversal as actividades do Departamento.

Reportando ao Head of Communications, as funções serão de apoio transversal às actividades do Departamento de Comunicação, com especial incidência para (não exaustivo):

- Análise de propostas de patrocínios e elaboração de pareceres;
- Gestão integrada de eventos em todas as suas vertentes (e.g. logística e gestão de fornecedores, materiais, programação, apresentações, hospedeiras, entre outros);
- Elaboração e implementação de planos de activação de marca que visem maximizar o retorno dos investimentos realizados, assegurando o alinhamento com a estratégia e normativos existentes;
- Gestão de material de merchandising, incluindo fornecedores, stock e distribuição;
- Elaboração de planos de comunicação para os projectos.

Requisitos - Formação superior em Comunicação, Marketing, Gestão ou áreas relacionadas, em instituição de ensino de referência e com excelente aproveitamento;

- Cinco anos de experiência em gestão de projectos, eventos e activação de marca;
- Excelente capacidade de planeamento e organização, incluindo competências de gestão orçamental;
- Gosto pelo trabalho em equipa e por tecnologia;
- Atenção ao detalhe, orientação para resultados e resolução de problemas;
- Conhecimento da realidade empresarial e económica do país;
- Excelente domínio do inglês;
- Carta de condução.

Oferta Oferecemos integração numa equipa exigente e em empresa internacional, com perspectivas de evolução e remuneração compatível com a função, experiência e desempenho.

<https://www.careerjet.pt/jobview/573db27da404e431c1c949457894645b.html>

Anexo 3 – Excerto da transcrição – masculinidades e feminilidades

Masculinidades e feminilidades

“Não. Absolutamente! Não, não, não. A competência formal não está relacionada ao género, na minha opinião, a competência instrumental, logística, operacional, sim. Ou seja, se eu preciso de um estratega, o sexo não tem a mínima relevância, o género no geral, não é? Ou seja, independente das escolhas que as pessoas façam, para mim o género é algo muito mais aberto, não é? E é muito presente no mundo dos eventos, onde as competências e intuições são muito importantes e, sim, na parte operacional a competência e a intuição feminina é levada ao extremo, por trabalhar várias *layers*. As mulheres, de facto, são reconhecidamente... as mulheres e, no caso, os homossexuais, claramente deve-se assumir essa perspetiva. Ou seja, aquilo que é uma intuição feminina mais abrangente, dentro do corpo masculino – não é? – é muito utilizado em vários níveis dos eventos, ao nível da escolha de um serviço, a preparação de uma sala de *catering*, a preparação da parte da identidade formal, o relacionamento com clientes mais complexos, não é? As mulheres, de facto, trazem aqui um valor acrescentado muito grande. Independente de, no mercado, ainda se ver a liderança das equipas criativas ou de eventos, as equipas operacionais serem lideradas sim por um homem, mas a sua (*pool*?) é formada, acima de tudo, por mulheres, são soldados no terreno de alta *performance*. As mulheres, de facto, conseguem fazer várias coisas ao mesmo tempo e depois de um evento às 04h00 (da manhã) chegam em casa e já estão a preparar o pequeno-almoço do filho e levam na escola, não é? Eu não sei quantos homens tu conheces que são capazes desse... disto, não é? Dessa competência. A não ser alguns divorciados que têm de tratar dos filhos na semana sim, mas as mulheres de facto estão a encontrar... entretanto, o oposto também acontece. Equipas operacionais de alta *performance*, lideradas, em que a mulher é o *lead* do cliente, ela procura ao máximo ter também homens na sua (*pool*?) e evitar aqui o conflito justamente – não é? – a presença dessa intuição feminina em toda a rede. Ela tem que ter 2 ou 3... normalmente são *rookies* não são seniores, são *rookies* criados e moldados pela modelo da líder feminina na forma de trabalhar e isso cria aqui um canal empático em que ele deve... não é? Liderança, deve vassalagem à líder da equipa, não é?” E1.13

Anexo 4 – Excertos da transcrição – contratação de quem gere eventos e de *staff* de produção

Contratação de gestores de eventos

"Mas sem dúvida! Antes de... isto é um bocadinho também mau de se dizer. Mas sem dúvida! Porque eu comecei como estagiária. Estagiei lá os três meses sem remuneração. Na altura ainda não estavam aprovados sequer os estágios profissionais e esse estágio também foi curricular, portanto estagiei lá os três meses e nos meses de verão não há muito MICE, não é? Grande coisa a passar-se. Portanto, o que eu fiz foi: OK, eu fiz o lazer, eu fiz tudo e mais alguma coisa, tudo o que fosse envolvido no género de lazer, mas fui acompanhando as minhas colegas em *pre-con meetings* no evento todo, em (*exit?*) *interviews* e fui estando presente em várias reuniões. E nós tínhamos um Diretor-geral [...] também que, pronto, elas dizem a brincar que eles chegam cá a Portugal e enlouquecem. O que se passa? Ele não era mal-educado, não era rude, mas de vez em quando tinha aquela ginga, pronto, com todas. Tinha aquela ginga. Pronto. E houve uma vez que esse diretor foi a uma reunião de um evento importantíssimo que íamos ter em [impercetível] no hotel e que eu estava a fazer de *shadow* com a minha colega e ele, por acaso, coincidentemente, eles tinham lançado uma coisa há relativamente pouco tempo, naquela semana. E eu como já tinha feito o meu trabalho todo, eu lia tudo o que era e-mails, tomava apontamentos para o relatório, para isto, para aquilo. E ele na reunião, pergunta: "Então tenho uma pergunta para todos." Ele também era assim... este é de Recursos Humanos, este atual... o outro era de Finanças, ele quando queria... de vez em quando era um bocadinho duro. "Tenho uma pergunta para todos." Ficou tudo parado. Nossa senhora, o que é que ele vai perguntar? "Então e que promoção e que desconto é que nós estamos a acumular agora para os nossos clientes..." Tipo olha para um lado, olha para o outro, ninguém responde, e eu muito sossegadinha, sim senhora não-sei-quê então diz lá e eu disse. Calhou, calhou. Eu, naquela manhã, no dia anterior, ter visto o e-mail, um e-mail informativo que foi... se chegou a mim e foi para todo o pessoal do hotel, não é? Mas óbvio que, pronto, no andamento passou a toda a gente. E aquilo... ele já era um bocadinho de se meter e aquilo, mal ou bem, acabou por me...

Entrevistadora: Por salientar.

E2.12: Por salientar que...

Entrevistadora: Por saber que a [nome de estagiária] existia.

E2.12: Olhe, eu estou aqui. Eu estou aqui. E a partir daí, ele cada vez que passava por mim dizia-me uma coisa que era – mas dizia mesmo, sempre que ele passava por mim – "Tu vais ser a nossa futura estrela." Assim! Mas pronto, ele sempre se metia com esta e com aquela e eram as coisinhas dele, pronto e eu ria-me muito e "Sim, sim. Ah-ah. Pois, pois. Está bem." E quando acabou o meu estágio, a *manager* do departamento, na altura, numa reunião disse: "É a última semana da [nome de estagiária]." E ele disse: "Não. Ela

não vai embora. É que essa rapariga não vai embora, porque essa rapariga fez o que fez enquanto cá esteve, como fez, sem receber um tostão, imaginem o potencial que ela não tem a receber. Essa rapariga não vai embora.”, “Ah, mas nós estamos quatro no departamento de eventos, não conseguimos.”, “Não, não. Ela não vai embora. Nem pensar!” E depois pronto, a dica dele: “Ainda por cima é bonita e tal, na-na-na, zuca. Vai ficar.”” E2.12

Acolhimento

“Eu recordo-me, por exemplo, quando eu comecei a trabalhar, às vezes, inclusivamente a mim já me aconteceram situações desagradáveis com aqueles grupos só de homens, pronto, ou golfistas, ou... aqueles incentivos de empresas de automóveis em que vinham só homens e não-sei-quê e nessa altura, há muitos anos atrás, eu tentava... pronto, sabia de antemão que iria ser um grupo só de homens e que iriam beber e tal, tentava realmente contratar homens também para acompanhar, ou pelo menos em determinadas situações. Mas eu acho que, como lhe disse, eu acho que mudei um bocadinho a minha atitude nessa... [risos] porque acho que hoje em dia as mulheres são perfeitamente capazes de lidar com isso e, por outro lado, também os homens, neste momento, acho que os homens, os próprios clientes, também têm uma atitude diferente, não é? São mais respeitadores e, portanto, acho que realmente as coisas mudaram bastante nessa...” E2.25

“Temos que ter nós, à partida algum... fazemos logo essa seleção, não é? Porque promotores, hospedeiras, nós temos que adequar... enfim, como todos os serviços, mas aí é mais específico” E1.10

“As hospedeiras, basicamente, no evento, servem para dar as boas-vindas. São logo a primeira... não é? O primeiro serviço que tem um evento é feito por hospedeiras. Portanto, elas têm que passar todo o charme, toda a simpatia da marca, não é? Para os seus convidados, quer eles sejam convidados... participantes internos, quer externos, portanto, é aquele primeiro impacto. Por norma, muito embora haja alguns eventos em que nós possamos já contradizer esta regra, mas por norma, são mulheres. São hospedeiras mulheres que fazem este *welcome*, não é? Porque têm ali um... eu vou-lhe chamar *sex appeal*, se calhar nem é bem essa coisa, até porque há muitas, lá está, que.... o *briefing* inicial tem que ser, porque se percebe logo. O sorriso. Aqui, quando entram aqui, estão a vestir a camisola da marca, portanto queremos que... mas os rapazes, sei lá, estão mais para os *valet parking*, para algum (encadeamento?), alguma coordenação diferente. Não quer dizer que não haja hospedeiras a fazer isso e também, como lhe disse,

não quer dizer que, em determinados eventos, não haja rapazes no *welcome desk*, a fazer par com raparigas, não é? A fazer o *check-in* e as creditações todas. Mas, depende. Se é um evento de carros que... depende do evento, depende muito da marca, depende do que se está passar, não é, do que a marca quer passar.” E1.10

“E1.15: Lá está, acho que as mulheres têm mais atenção à pessoa, portanto, acho que preferia ter meninas a receber, mas para andar com os carros de um lado para o outro já podiam ser rapazes. Mas também podiam ser meninas.

Entrevistadora: Hum-hum. Alguma vez tiveste algum evento de carros onde tivesses mulheres a conduzir?

E1.15: Tive quando as vendedoras conduzem.” E1.15

“Sim, pelo s(erviço). Quer dizer, no caso das hospedeiras, depende, não é? Se for uma ação que tenha mesmo que ter hospedeiros e não hospedeiras, aí sim temos que ir pelo género, mas em termos do contacto com o fornecedor em si, é indiferente se estou a lidar com um homem com uma mulher. É pelo serviço.” E2.14

“E tentamos que haja um mix sempre, nomeadamente no secretariado, nas (corridas?) que fazemos, etc. Que temos agora este fim de semana um, é quase à base dos 50-50. [...] E é propositado. Não é que seja ao calhas. Não. Tentamos sempre aí ter algum... ter raparigas e rapazes” E1.18

“Tento sempre ter mix. Um mix das coisas, porque acho que de facto é... Não penso na igualdade de géneros, acho que contribuem de formas diferentes e isso é bom, para o evento. Pelas pessoas que são recebidas, porque são recebidos homens, são recebidas mulheres, portanto, é bom. É um *tutti frutti* bom.” E1.06

“E2.02: Giras. Contudo, dependendo dos secretariados. Isto porquê? Se for um congresso em que elas têm que ser despachadas, nós temos algumas que queremos, certo? Se for algo em que a coisa já flui naturalmente, ou que é um grupo mais pequeno, uma coisa qualquer, não nos faz muita diferença, porque nós estamos lá. Logo, conseguimos ali. A realidade é que, infelizmente, as hospedeiras não são muito espertas (a maior parte delas). É verdade. [...] E quando são mais velhas acham que são organizadoras de eventos.

Entrevistadora: E metem-se no trabalho...

“... uma hospedeira não tem que ser sempre uma hospedeira mulher. Tenho eventos em que faz mais sentido se calhar eu ter um hospedeiro homem, do que uma hospedeira mulher. Pode fazer mais sentido haver alguém a acompanhar uma equipa – isto no *team*

building – pode fazer mais sentido eu ter um homem em detrimento de uma mulher ou uma mulher em detrimento de um homem.” E2.20

“No entanto, há mais mulheres a trabalhar como hospedeiras, porque nós utilizamos muitos serviços que faz sentido serem mulheres, como em jantares de gala, na receção. Mesmo no aeroporto, à espera dos clientes, são sempre mulheres.” E2.09

“Secretariado, muito meninas, mas, já começa a mudar. As empresas, por exemplo... Nos *corporate* continua a ser muito meninas, mas já gostam de ver, por exemplo, numa receção, um menino e uma menina.” E1.09

“Mas a maioria de... as miúdas têm muito mais trabalho do que rapazes.” E1.08

“Nos eventos científicos, na sala prefiro ter hospedeiros, *stewards*. Prefiro ter rapazes porque incutem um ar de confiança muito grande, naquela negatividade que as pessoas têm “vai avariar a tecnologia, vai não-sei-quê...” Não é necessariamente verdade...

Entrevistadora: Mas é a imagem.

E1.14: ...mas como nós estamos a lidar com a psicologia e a imagem, prefiro ter rapazes nas salas. Portanto, pode soar a *sexist*, não é. É eu tentar ir ao encontro do melhor condutor da mensagem, seja ela qual for. E há momentos em que têm que ser mulheres e há momentos em que têm que ser homens.” E1.14

“Já são homens. Eu diria sim, sim. Não todos, mas transportes *on site* são na maior parte das vezes homens. Também só temos autocarros e carros privados e depois os carros... as empresas de serviços mais específicos de *valet parking*, motoristas de VIP's, ou de personalidades. Portanto, aí, de facto, são homens.” E2.09

“Pois. Ou porque o cliente pede ou, por exemplo, nas ações de ativação às vezes é preciso ter homens e mulheres. Depende do produto que se está a vender para representar o consumidor, não é? Mas é o único caso que eu vejo assim, porque normalmente nós até recorremos sempre a hospedeiras. No *valet parking*, por exemplo, é sempre homens. Ou seja, os homens ficam com a parte de receber os convidados nos carros e as hospedeiras dentro do evento são mulheres.” E2.14

Audiovisuais

“de uma cena quase impiedosa na *régie*, na área da produção. Porque parte do princípio que essa cultura da *régie* funciona assim, em *peak performer*, e as mulheres não deixam barato aquilo que, dentro da *régie*, os homens funcionam. Sem dúvida, as mulheres na *régie* são praticamente inexistentes. Na operação de montagem, desmontagem, é masculina, associada ao esforço físico, mas na *régie* não há motivos para isso, porque é

uma competência técnica, uma vez que o equipamento está montado, certo? Não há muita gente formada nessa matéria! Não há! Acho que tem muito mais a ver com disponibilidade, não é? Porque as mulheres casadas, de todo, poderão pensar duas vezes se vale a pena estar num ambiente na *régie* que está associado a montagem, desmontagem, a altas horas. São os primeiros a chegar e os últimos a sair.” E1.13

Entrevistadora: Já alguma vez, nas equipas com quem trabalha, teve mulheres?

E1.16: Já. Já. Já, mas é assim: vou-lhe dizer que não é muito frequente. As comerciais são mais... ou seja, são mais na parte comercial dos audiovisuais, mas não estão no terreno”

“Audiovisuais, se calhar, mais para homens. Porque audiovisuais requer uma parte física de montar *truss*, de montar maquinaria, de montar uma série de coisas. Aí, sou sincero, que reparo, por exemplo, basta meter o exemplo do [nome de evento], em que toda a equipa que monta o palco, som, luzes, *truss*, etc., são só homens, ok? Apesar de já... comecei a ver que.. [...] E que eu até lhe disse que não era tão normal e que costumam ser mais homens nessa área, por acaso, são mais homens que trabalham.” E1.17

“Maioritariamente homens. Aliás, aí é ao contrário. Não me lembro de haver alguma empresa de audiovisuais em que tenha vindo uma mulher trabalhar, é verdade. Agora que tocou nisso.” E1.18

“numa área de audiovisuais, em termos técnicos, quando eu falo de uma coisa técnica, acho mais normal encontrar um homem que encontrar uma mulher. É o que tenho encontrado mais.! 1.06

“O audiovisual, à partida,, está muito mais direcionado para o sexo masculino. Mas isso é... acho também porque são... há muito mais homens a trabalhar nessa área do que mulheres. Mas não há nenhum motivo específico, a empresa trabalhava... até porque nós na empresa onde eu estava, a pessoa responsável para os audiovisuais era um homem, o departamento criativo onde estava era 90%... aliás, só havia uma mulher no departamento criativo, o resto era tudo homens. E nota-se aí uma grande diferença. E as pessoas que eles subcontratavam, que isso depois não passava por mim, eles é que subcontratavam também eram tudo homens. Nunca lá vi nenhuma mulher a trabalhar na parte de audiovisuais.” E2.01

“Normalmente é... são sempre homens. Andar lá a puxar cabos e a pôr colunas e... são sempre homens.” E2.11

“Nós temos a nossa empresa de audiovisuais preferenciais, que é uma empresa que nos conhece assim cada cantinho do nosso hotel, se calhar, às vezes consegue também por outros programas que eles têm (de contar?) as cadeiras, eles fazem plantas nossas tipo... carpetes, até desenhos das carpetes são iguais, é espetacular e conhecem todos os cantinhos e tudo mais. E nós sabemos... eu preocupo-me por exemplo que um cliente traga a empresa de audiovisuais dele. Independentemente de serem homens ou mulheres. Não me preocupo de lidar com a minha empresa de audiovisuais. Porquê? Porque sei que não nos falha e porque se alguma coisa acontecer, que se responsabiliza. Já lidei com outros casos, não diretamente, mas já lidámos com outros casos em que não há essa relação de confiança, independentemente do género, e ou uma carpete foi estragada ou isto ou aquilo, uma desmontagem, uma montagem. “Ah não fui!” Temos câmaras e depois aquilo anda ali a enrolar. [...] Não. De todo! De todo! De todo!” E2.12

“É assim, do que eu tenho experiência, é sempre só homens. Nunca vi uma mulher nas equipas de audiovisual nos eventos que fui e já tive experiência.” E2.13

“Eu acho que isso, o mercado já está um bocado feito assim, que é quando contratamos audiovisuais, é tudo homens porque têm que montar. Quando contratamos mobiliário e estruturas, também são todos os homens, porque têm que montar. [...] É muito operacional e o que é operacional é... não é obrigatoriamente, mas são homens, porque são eles que carregam, são eles que montam. Eu também monto, mas claro, eu não consigo carregar com uma parede pesadíssima e gigante. Eu vou safando, vou ajudando, mas tudo o que seja montagens e audiovisuais é tudo homens.” E.215

“Ou seja, vai ser assumido logo que nem sequer vou pensar em mulheres, por exemplo, para fazer esse tipo de trabalho. Se eu tiver que ir controlar um evento em que maioritariamente é um espetáculo, em que não haja tanto a componente de decoração, mas mais a componente de técnico e de animação, por norma, os homens estão muito mais vocacionados para a parte técnica, do que as mulheres e não são muitas as que se encontram no mercado que estejam... [...] Mas se formos pensar também na... não só na parte audiovisual, mas na parte de animações, em que para podermos agenciar uma animação, temos que obrigatoriamente ser parte integrante também do *rider* técnico que a animação necessita para poder fazer o seu espetáculo, temos que saber e ter conhecimentos técnicos. Não temos que ser técnicos, mas temos que ter os conhecimentos técnicos daquilo que estamos a vender. [...] E que estamos a agenciar, neste caso. E para as mulheres ainda faz um pouco de confusão, isso, porque ter que mexer com equipamentos não é bem a praia das senhoras, ainda. Já há muitas mulheres que já trabalham mesmo na área dos audiovisuais, por exemplo, e que já andam aí na estrada, a fazer estrada, espetáculos, com artistas conhecidos e tudo, mas contam-se pelos dedos das mãos, ainda. Porque maioritariamente é o que os rapazes gostam de

fazer, é mexer com o som, com vídeo, com luz, com... e aquela coisa... da parte técnica, as ligações e os componentes, o que é que aquilo faz, o que não faz, isso tudo... É mais, lá está, é cada macaco no seu galho e eu ... hoje em dia é que já começa a haver um... a bola já está a começar a inverter.” E2.16

“Audiovisuais, a maioria são homens, lá está, também é tudo materiais pesados, é enrolar quilómetros de cabos, é luzes, é holofotes, é caixas, apanho maioritariamente homens, mas já apanhei mulheres, já apanhei mulheres e a fazerem o mesmo trabalho que os homens, a carregar, a enrolar cabos etc., etc..” E2.18

“Ah, isso normalmente são homens [risos]. Mas não é que eu prefira... são assim. [...] Se me perguntar se eu já trabalhei com alguma menina, com alguma senhora, não me parece, digo-lhe já. Se foi, foi muito pontual, porque de resto são homens.” E2.19

“É a sensação que eu tenho e posso dizer que quando contratamos empresas de audiovisuais é quase 100% as vezes que vêm técnicos de som ou técnicos de luz, o que for. E não técnicas.” E2.20

“Em termos operacionais, sim, é homens acima de tudo. Mas talvez... porque não existem mulheres ou porque as mulheres ainda não se atravessaram nesse meio, eu acho. De resto, tanto faz e se calhar até há mais mulheres neste momento à frente de departamentos. [...] É como eu vejo as coisas. E depois, tem a ver com a área. A questão de diferença de género tem a ver com a área, na nossa área, em termos de audiovisuais há muito porque é chamado um “Mundo de homens”. [...] Aquilo que eu estou a dizer são as que estão a trabalhar à séria, e que toda a gente, se for preciso, toda a gente conhece, são muito pouquinhas. Mas já se vê mais meninas, mais miúdas a trabalhar, a iniciarem-se, ou porque vieram de cursos de audiovisuais... E que precisam de ir um bocadinho para o terreno. Vê-se que são miúdas novas que estão a aprender, ou de empresas mais pequeninas que precisam de ajuda...” E2.22

“Eu já mulheres a fazer o mesmo que os homens fazem nesse ramo. Tem mais ou menos a ver... é uma escolha mesmo de vida que a maior dos homens gostam de audiovisuais.” E2.24

“Regra geral, normalmente, é só homens, até à data de hoje, o nosso parceiro, temos uma mulher, regra geral são homens.” E2.26

“A nível de audiovisual também não pergunto porque geralmente os técnicos e isso tudo são sempre homens, portanto, não... nós trabalhamos sempre... [...] Nem há escolha. E

nós trabalhamos sempre com a mesma empresa de audiovisuais, que é a [nome de empresa], a antiga [nome de empresa], normalmente não há escolha.” E2.27

“Há mais homens a trabalhar, mas por exemplo... já há bastantes... não há bastantes, mas já há uma ou duas mulheres que trabalham muito connosco e que já conseguiram também já estar mais à frente na empresa.” E2.28

“E não só, há algumas coisas... por exemplo os audiovisuais é indiferente. [...] Não nos faz diferença absolutamente nenhuma.” E2.02

“Completamente indiferente. [...] E, por norma, audiovisuais são sempre homens. Eu pelo menos nunca apanhei nenhuma mulher.” E2.03

“Não, de todo.” E2.06

“Sim, por acaso a empresa de audiovisuais com que trabalhamos, contratamos agora, eles têm uma senhora lá. Normalmente é ela que manda os orçamentos e não-sei-quê, ela entende alguma coisa da área, quando fazemos uma pergunta mais técnica, ela sabe responder, mas não é ela que faz as montagens, [...] não é ela que está no terreno. Ela está no escritório.” E2.25

Comidas e bebidas

“Eu vou-lhe dizer, a questão aí é um bocadinho mais específica. Porquê? O servir um jantar é um trabalho muito chato, um trabalho penoso, uma pessoa não tem essa noção, mas é um trabalho físico chato [impercetível] primeiro porquê? Porque se calhar vai ter um jantar que vai demorar 4 horas, teve que ter 4 horas antes a fazer o preparativo todo da sala, de montar as mesas, limpar os pratos, limpar os talheres, limpar os copos, montar os centros de mesa, meter os cestos de pão... preparar as coisas todas. Ou seja, existe um trabalho preparativo muito grande e que, muitas vezes, lá está, a maior parte das pessoas também nos pedem logo homens, porque são mais (brutos?) para esse tipo de serviços. Eu por acaso trabalho com uma equipa que são... muitos deles são guardas prisionais ali de Caxias e, portanto, são umas bestas de trabalho. Aliás, são as pessoas que, cada vez que nós fazemos mudanças de armazéns, trabalho pesados, vêm logo todos. Todos. São 10 da prisão de Caxias. E o que é que acontece? São tipos que são... para fazer determinadas funções eu confio cegamente neles. Portanto, aqui é um bocadinho a adaptação ao que o cliente nos pede com os nossos conhecimentos. Ou seja, a certa altura se me pedirem uma coisa que eu acho que é uma perfeita estupidez, eu digo: “olhe, atenção que eu não faria assim, porque...”, imagine: “ah, agora, vocês têm

que ir fazer uma distribuição de coca-colas para o Castelo de São Jorge e têm que ir a pé”, eu dizia assim: “eh pá, está bem, então vamos fazer uma coisa, meter umas promotoras lá em cima quietas e depois meto uns homens a fazer piscinas para cima e para baixo. Não vou meter uma miúda tipo com uma arca daquelas de gelados a carregar 40 latas de coca-cola, porque coitada...” não é porque ela não consegue, é porque depois vai fazer mal a sua função, porque chega lá acima da primeira vez morta, portanto, tem que haver uma questão de bom senso e planeamento. O nosso trabalho e o nosso sucesso têm única e exclusivamente a ver com planeamento. Se nós estivermos completamente cientes da nossa função, da nossa tarefa e percebermos exatamente o que é que ela faz, não corre mal, pode depois ter um azar de algum acontecimento, algum imprevisto, mas aquilo que eu digo às pessoas que trabalham comigo é assim, o nosso papel como organizador de eventos é exatamente igual ao de um bombeiro, estamos cá para quando acontece qualquer coisa mal. Agora, se conseguirmos passar despercebidos é o melhor, que é não darem por nós.” E1.16

“Eu tenho uma ideia, talvez seja uma ideia pré-concebida, de que por vezes é mais fácil lidar com homens do que com mulheres. Porque os homens são mais simples, são menos complicados.” E2.25

“A logística é quase sempre homens, não há uma única mulher que trabalhe lá. A copa... a nossa copa tem mais mulheres, tem muito mais mulheres, mesmo nos eventos os nossos extras são mais mulheres. Nós, comerciais, muito mais mulheres. Na cozinha são mais homens, são mais cozinheiros” E2.21

“Não. Não. Não, mas pronto lá está, o serviço de mesas acaba por ser mais um mundo dos homens. Há muitas mulheres já, mas é um mundo mais dos homens, é um trabalho mais duro também, trabalham muitas horas, têm que realmente carregar com os pratos e essas coisas e às vezes as mulheres não têm tanta facilidade e na cozinha também, infelizmente, vê-se muito mais homens do que mulheres, sempre. Não percebo porquê. Isso eu não percebo porquê.” E2.07

Decoração

“Aqui é assim. Aqui... mais uma vez entra o que me costumam acusar de ser sexista, mas não é. Eu ainda agora estive num evento em Londres, no *Queen Elizabeth Center* e, realmente, eu noto a diferença. O que é que eu olho para o F&B? Eu não olho para o F&B como comida. Eu olho para o F&B como uma extensão da mensagem e do *design*. Portanto, eu normalmente peço ao F&B *manager*, [...] “surpreenda-me, mas este é o tema”. O que eu gostava era uma cena campestre, ou um... E eu tinha falado, nesse evento em Londres, que queria trazer o exterior para dentro da sala. E então, como a sala estava decorada em estilo jardim, OK? Eu queria o F&B que fosse o campo, eu queria que

as pessoas saíssem e parecesse que estivessem num mercado de campo, onde os produtos vieram dos campos, etc. e eu cheguei lá fora e aquilo até estava giro, para eles me mostrarem, eles fizeram uma demonstração. E até estava giro. Mas eu dizia “não sei, falta um clique”. Eu também não sabia o que era, não é? “Falta um clique, falta não-sei-quê, não-sei-quê” e uma das meninas, das senhoras do F&B saiu e voltou com um carrinho cheio de *potted plants* e pegou nas pilhas de... Os senhores tinham feito a decoração toda e o F&B estava exposto com aquelas toalhinhas de xadrez e com... *hays, bales of hays*, como é que se diz? Aquelas coisas de palha. [...] E ela começou a empurrar vasos de lado, para dentro das coisas de palha e deu um toque de flor silvestre. São gestos que não têm nada a ver com o F&B. Têm a ver com a gente saber que o F&B e o *catering* não é a mesma coisa que restauração. E depois, ela foi buscar bidões de vidro enormes, para servirem chás de cores diferentes. Então ela pôs ao lado bidões enormes verdes, azuis, etc. de cores diferentes e deu logo um ar diferente. E depois adicionaram cestinhos feitos em madeira com garrafas de leite lá dentro, como fazem os leiteiros em Inglaterra, no campo, etc.. E é aquela coisa de ela ser um *link* visual, por isso é que eu disse da moda, visual da cor. O campo, realmente, se a gente pensar, não é muito colorido, é verde, vários tons de verde. Ela foi ali buscar outras valências... No entanto, tivemos ainda outro dia um evento, em que eu disse que queria ter uma coisa que fosse *iconicly British*, foi o que eu disse. A rainha, como faz 90 anos este ano, e estamos a celebrar o ano todo, ela fez-me um *Royal Tea Party*, à tarde. Mas foi o senhor aí que decorou e então tinha aquela coisa *traditionally British*, que era dum clínico de um homem, que era as bandeiras, os *tea cakes*, os *scones*, etc.. Portanto, aqui não há muita diferença, mas há momentos em que as mulheres, o olho clínico para o que está na moda, faz a diferença *from good to great*. Há aqui uma diferença entre *good to great*, é o salto. Mas eu não distingo muito, mas noto que há momentos em que elas entendem melhor o que eu quero... Eu digo é *face to face*. E *face to face* também é a venda. Portanto, ela percebeu que eu gostei, mas para me convencer como cliente, para eu assinar, faltava-lhe ali qualquer coisa. E ela conseguiu fazer-me assinar e aceitar, e ele não fechou o negócio e ela fechou o negócio, porque ela deu-lhe.... E eu pensei, se ela consegue aqui assim fazer, o que é que ela fará daqui a 3 meses? Pronto, com 3 meses para pensar. É importante.” E1.14

Entretenimento

“Ui, eu acho que é um bocadinho misto, não...” E2.28

“Acho que não, mesmo em termos de, por exemplo, uma banda. Se calhar... por exemplo, neste tipo de evento, eu acho que teria que ser uma banda de homens [risos]. De acordo com o cliente, eu acho que realmente teria que ser uma banda masculina. Por acaso... [...] Sim, por causa deste grupo, do tipo de música que queriam, pronto, achei que realmente uma banda... mas também, quer dizer, o vocalista homem acho que fazia

mais sentido neste caso. Sim, sou capaz de... exatamente. Eu gosto muito das cantoras de fado atuais, da Carminho, da Marisa, gosto bastante delas. Mas quando vamos para aqueles cantores do fado mais tradicional, eu gosto mais de homens, não sei porquê, é um gosto pessoal. É uma questão pessoal." E2.25

"Também vê-se muito mais mulheres se calhar na produção do que homens, mete guarda-roupa, mete vestir pessoas e tal, vê-se muito mais mulheres, e do outro lado, que se achava que se via muito mais homens cada vez estão a entrar mais mulheres." E2.22

"Nunca senti, por acaso. Em termos de grandes animações também nunca tive que procurar muito, mas quando... bandas e assim normalmente é de homens, mas nunca notei grande... agora que perguntas, é quando uma pessoa pensa." E2.21

"Claro que tem. Depende do *target*, depende do tipo de animação." E2.02

"Acho que o mercado é igual e aí tentamos de alguma forma também ter sempre equilibrado. 50/50 é importante numa ótica de complemento. Acho que sim, aí está perfeitamente equilibrado, sem..." E2.20

"Não, mas, tirando uns 2 ou 3 clientes que eu tenho, que são maioritariamente homens, em que eles, tudo o que é animações, tudo o que é *entertaining*, para ali tem que ir girar tudo à volta de... tem que girar tudo à volta de... [...] Das mulheres. O resto não, de resto não." E2.16

"Eu acho que não se escolhe por homens ou por mulheres. Escolhe-se por tipo de animação. Se pede um *stand-up*, são homens. [...] Aliás acho que nunca vi um *stand-up* com mulheres, a não ser Os Improváveis, que têm uma senhora, mas *stand-up* é tudo homens. Grupos musicais já é um *mix*, já temos grupos musicais com mulheres sobretudo a cantar, mas homens... instrumental é quase tudo homens. Mas não escolhemos por género." E2.15

"É o que vier. Nos nossos fornecedores, eu acho que a maioria também são homens, os gestores da empresa. Mas temos uma, que é uma mulher e a empresa funciona lindamente e... Depois os artistas é o que for, não é? Depende daquilo que estamos à procura. Os DJ's normalmente são quase sempre homens, a não ser que seja um evento especial e então vamos buscar uma DJ feminina, mas de resto... [...] Sim, normalmente quando é um DJ, é sempre um homem." E2.14

"Não, tem a ver basicamente com o momento em que o espetáculo é feito e tem a ver também com o facto de quem é que está na berra. [...] Porque às vezes, tão depressa está

um cantor como pode estar uma cantora, portanto não... [...] Mais... se calhar, o género aqui não tanto, se calhar se for mais língua inglesa ou língua portuguesa. É uma coisa que influencia mais a escolha de um artista para o tipo de público que tenhamos, tem mais a ver com a língua do que propriamente com o género. Se bem que, se for um grupo masculino, se calhar tentamos que seja uma cantora.” E2.11

“Depende sempre do entretenimento. Depende sempre. Porque depende muito da atuação. E hoje em dia isso é muito... é versátil. Nem há pedido. Porque, ou entramos para aquela fase do cliente querer artistas, mesmo... portanto, e é fadista, são meninas. Atualmente, é mulher, também, mas se é um *stand-up* vamos parar ao masculino. Portanto tem tudo muito a ver com a tendência que eles querem e com aquilo que eles querem fazer.” E1.09

“Olha, no caso aí do mundo artístico, tens aqui duas populações. Tens a pessoa que produz a parte artística e os artistas. Nos artistas é-me completamente indiferente, se são homens ou mulheres. Os homens, aí vou ser outra vez influenciada por aquilo que tem sido a minha experiência, e que só me tenho cruzado com homens. Confesso que alguns deles, pá, mal ou bem, são os homens com... eu tenho um grande parceiro meu com quem trabalho, que é homossexual, nesta área artística, ele é uma barra. Isto agora foi aqui para nós, mas de facto, ele tem esta...

“Aí é os dois, aí é os dois. Tanto já tive pessoas homens que fazem performances muito interessantes, como mulheres também.” E1.17

“Ah, isso aí... isso, lá está, mais uma vez, é o que o cliente quiser. Adaptamos... aqui tem a ver muito com uma questão que é: nós somos como um restaurante, temos os pratos todos, mas depois vamos pelos requisitos do cliente, se o cliente quer... imagine agora estamos a preparar um evento para 250 pessoas, animação para o jantar, ele aquilo que diz é: “eh pá, preciso de uma mulher para animar”, não é de um homem, é de uma mulher. Portanto, nós aí vamos nos adaptando às necessidades. Nem direi “necessidades”, porque eu não interpreto isso como necessidades, aos requisitos. Porquê? Porque, a certa altura... isto depois tem a ver com aquilo que nós somos enquanto pessoas. Ou seja, se eu a certa altura tiver à minha frente – eu [nome de gestor de eventos] – se eu tiver à minha frente um cantor animado a fazer *covers* e diz: “eh pá, agora tudo a bater palmas”, nem lhe ligo. Agora se é uma miúda, cantora, giraça, animada, não-sei-quê “agora tudo a bater palmas”, ou seja... e, portanto, eu, aquilo que eu faço é que replico isto na visão deles e eu acredito que acho que é a mesma, ou seja, e portanto neste caso aqui específico ele disse-me: “preciso de uma pessoa animada, não-sei-quê”. E eu pergunto sempre: “homem ou mulher?”, “mulher”, “OK, já sei quem é”. Pronto. E, portanto, tem muito a ver, se quiser, com os requisitos do cliente e com a nossa capacidade de perceber

o que é que podemos apresentar. Mas de vez em quando... ou seja, isto tem o outro lado. Eles muitas vezes dizem: "[nome de gestor de eventos], olhe gostava imenso de ter uma mulher." E eu digo: "olhe, tenho aqui um tipo que é coca-cola", "então vá, apresente". Ou seja, porque depois isto tudo tem de levar... tem os trâmites todos de apresentar, de renegociar, de... tudo e mais alguma coisa." E1.16

Liderança

"Acho que os homens correm mais riscos e isso é bom. Às vezes é preciso. Os homens correm mais riscos. As mulheres ainda têm, muito, o problema da autoestima e a autoestima tem muito a ver com o que pensam de nós. Nós somos mais frágeis nesse sentido. Não é por sermos frágeis permanentemente, é por sermos educadas de uma maneira mais frágil. Nós preocupamo-nos mais da opinião dos outros sobre nós. Aliás, vê-se nas redes sociais, na moda, isso tudo. E isso, muitas vezes, é transportado para o nosso trabalho, corremos menos riscos, porque "ai o que é que vão pensar". Os homens não têm essas... Eles acham que nascem maravilhosos, são maravilhosos toda a vida... aliás, a gente basta ver um homem barrigudíssimo na praia que acha que é lindíssimo porque está bronzeado. Uma mulher barriguda não andava nua, praticamente nua na praia. Isto é a brincar, mas, de facto, traz-se para dentro do trabalho. A autoconfiança de um homem no dia a dia é completamente diferente da mulher. Eu acho que elas às vezes não correm riscos, mesmo quando é preciso, por causa disso. Acho que vai mudar no futuro, mas neste momento e na próxima geração ainda tem muito impacto. E as mulheres não têm muitas heroínas em quem se basear à frente, porque não há mulheres a liderar suficiente para serem heroínas. Nós todos sabemos que Google criou o Google Glass, mas não sabemos que foi uma rapariga com menos de 35 anos que criou aquele produto. Não sabemos o nome dela. Acredito que se fosse um rapaz, nós sabíamos o nome dele. E isto é muito interessante. E nos eventos, é exatamente isso. Elas às vezes têm uma ideia brilhante e voltam atrás na ideia porque é um risco muito grande. E então, quando eu preciso de um produtor mais arrojado, eu própria dou por mim a pôr um rapaz a gerir, mas sempre assessorado por uma rapariga. Ou seja, se o líder é um homem, o vice tem que ser uma mulher, porque elas vão buscar todas aquelas valências que eu falei, de pensar no *connection*, no *committing*, elas pensam coisas como: "OK, o palco, ai está lindo! Espera aí, mas as senhoras têm que subir também, então, mas elas têm saltos altos". Já tentou subir para um degrau muito alto com saltos altos? Temos que fazer um grande esforço, porque todo o nosso peso está posto em cima de um salto, não é em cima de um pé. Se estiveres descalça, sobes, mas se estiveres num salto... então elas pensam nesse... "não, temos que ter aqui uma escadinha, tens que ter uma escada intercalar, tem...", todas essas coisas. Os homens, no entanto, são mais arrojados em correr o risco de até onde vai o *branding*, até onde... o que é que podemos dizer, a palavra-chave, etc.. E então, sim, há momentos, na produção, em que eu escolho uma equipa liderada masculina, assessorada feminina. Da mesma maneira que eu, há pouco, disse que escolho

uma equipa liderada feminina e é muito importante. Também noto que, em todas as valências, se há masculino/feminino na liderança, à frente ou em 2.º lugar, os resultados são sempre melhores, porque há uma picardia. Cria-se aqui um... [...]...um equilíbrio e uma competição ao mesmo tempo e isso faz muito bem aos projetos quando há concorrência entre os 2 líderes do projeto. E, se eu tenho um líder de produção masculino, eu vou pôr à frente da equipa de recursos humanos uma mulher. E se tenho ao contrário, vou pôr um homem, porque é muito importante haver aqui esta... as duas visões. Nós completamo-nos. A sociedade é composta por homens e mulheres e se a visão criada é masculina ou feminina, mais vai refletir o grupo. Mas há coisas, na produção, dependendo de quem é o cliente e dependendo de qual é o objetivo, eu prefiro ter um rapaz à frente. Ele corre mais riscos.” E1.14

https://www.youtube.com/watch?v=a68KJWe_Tfk&list=RDMM75iqd2yJH6w&index=15 00'00" - 5'12"